

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

إيمان سليم محمد القضاة

إشراف

الأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة

رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا

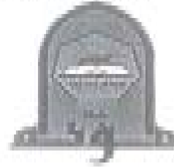
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الادارة التربوية /قسم الاصول والادارة التربوية

جامعة مؤتة، 2017

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة ايمان سليم القضاه الموسومة بـ:

مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالانماط القيادية من وجهة نظر المعلمين

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاداره التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. باسم الحوامدة		25/4/2017	مشرفاً ورئيساً
أ.د. احمد بطاح		25/4/2017	عضواً
د. عايد الخوالدة		25/4/2017	عضواً
د. احمد محمد ربيع		25/4/2017	عضواً



عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. محمد عبدالرحيم المحاسنه

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
xedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: ٦١٧١٠
تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الاهداء

الى روح والدي الحبيب الذي ما زلت اتفيأ ظلاله والذي لطالما جاهد في سبيل العلم والمعرفة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

الى والدتي الغالية رمز الحب والعطاء

الى روح رافقتني في بداية رسالتي وحامت حولي وأنا ألملم أوراقي ومراجعي وغردت في حنايا روحي تمدني بالأمل وتعطيني الدافع والقابلية لمواصلة مسيرتي... ولكنها اليوم فارقتني وأنا أكتب اللمسات الأخيرة في رسالتي إلى روح

ابنتي حبيبتي (فرح) جعلها الله لنا طيرا من طيور الجنة.

إلى زوجي العزيز الذي وقف إلى جانبي ،ومنحني الثقة والطمأنينة كلما احتجت اليها وسار معي في طريق العلم والعلا.

إلى فلذات كبدي ابنائي احمد ومحمد وسليم وعلي الذين لطالما شغلتني دراستي عنهم اوقات كثيرة ولكنهم كانوا نبض قلبي الذي يمدني بالقوة والعزيمة

إلى أهلي الأحبة......

الى القلوب الطاهرة إخوتي واخواتي الأحباء

الى كل من له فضل علي عرفانا بالجميل

أقدم هذا الجهد العلمي المتواضع

إيمان سليم القضاة

الشكر والتقدير

لا أملك وقد وصلت هذه الرسالة إلى منتهاها إلا أن أزيد له في الحمد والثناء على ما أعطاني من فضله وتيسيره، خلال إنجاز هذا العمل المتواضع واسأل الله عز وجل أن يكون عملا نافعا يفيد منه الدارسون والباحثون.

فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر أجزله، وبالتقدير أوفره، وبالعرفان أعظمه، إلى أستاذي المربي الفاضل الأستاذ الدكتور باسم علي حوامدة على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة ورعايته لها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وعلى ما كان يبدي من إرشادات وتوجيهات قيمة. كما كان لصبره وحسن تعامله وتعاونه الكبير أطيب الأثر في شحذ همتي في انجاز هذا العمل، وأتمنى أن أكون عند حسن ظنكم بي، وأن ينال هذا العمل رضاكم واستحسانكم.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تلطفوا بقبول مناقشة هذه الرسالة كل من الاستاذ الدكتور احمد بطاح ....الدكتور عايد خوالدة...الدكتور احمد ربيع ...ليسهموا في إثرائها وخروجها بأفضل صورة ممكنة.

ولا يفوتني أن أتقدم بعميق الامتنان والتقدير للأساتذة المحكمين الأفاضل، الذين ما بخلوا علي بعلمهم وجهدهم ووقتهم، وملاحظاتهم القيمة، فلهم عظيم الاحترام والثناء.

كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر ومشاعر الوفاء للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة الذين كانوا عونا لي في مشواري التعليمي هذا فكانوا كالشمعة المضيئة في مسيرتي التعليمية.

وأتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى كل من له فضل في إنجاز هذا العمل.

والله ولي التوفيق

إيمان سليم القضاة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين

ايمان سليم القضاة

جامعة مؤتة، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين الاولى لمصادر سلطة مدير المدرسة، والثانية للانماط القيادية لمدير المدرسة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (440)معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة لكل المصادر باستثناء مصدر الإجبار فقد جاء متوسطا. أما ترتيب مصادر سلطة مدير المدرسة فجاء على النحو الآتي: سلطة الخبرة، سلطة القانون، سلطة المكافأة، سلطة المرجعية، سلطة الإكراه أو الإجبار. وأظهرت النتائج فيما يتعلق بالأنماط القيادية لمدير المدرسة أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى ثم النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط الترسلي. وفيما يتعلق بالعلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس والأنماط القيادية لهم فأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي قد ارتبط بجميع أبعاد مصادر السلطة بدلالة إحصائية وبدرجة أعلى من النمطين الأوتوقراطي والنمط الترسلي، وكان أقلها بين سلطة الإجبار أو الإكراه والنمط الديمقراطي. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية ودورات فعالة لمديري المدارس الثانوية لتنمية مهاراتهم في مجال استخدام مصادر سلطتهم في مدارسهم. وتشجيع القادة التربويين في أثناء إعدادهم وتدريبهم على إتباع نمط القيادة الديمقراطي لما يتضمنه من أسلوب المشاركة الجماعية والإبداع.

الكلمات المفتاحية: السلطة،مصادر السلطة، النمط القيادي، مدير المدرسة.

Abstract

The sources of secondary school principals authority in Al-Karak governorate and their relationship with the leadership styles from the teachers point of view

Eiman Saleem Al-Qudah
Mu'tah University, 2017

This study aimed to identify the sources of secondary school headmasters authority in Al-Karak governorate and their relationship with the leadership styles from the teachers point of view. In order to achieve the study objectives, researcher developed two questionnaires , the first was for the sources of school headmasters authority , and the other for leaderships styles for the school headmaster). The reliability and validity were verified for these instruments. The study sample consisted of 440 male and female teachers, who were chosen by the random simple method. The results showed that the sources of secondary school headmasters authority in Al-Karak governorate from the teachers point of view was high for all the sources, except for obligation which was of a medium degree. As for the order for the sources of school headmasters authority, it was as follows: the experience authority, law authority style, reward authority, reference authority, obligation authority. As for the leadership styles, the results showed that the democratic style was ranked first, then the autocratic style in the second rank, while the transactional style was in the last rank. According to the relationship between sources of secondary school headmasters authority and their leadership styles, the results showed that the democratic style was related to all the dimensions of power resources with a statistical significance and with a higher degree than both the autocratic and transactional styles, where the lowest was between the power of obligation or coercion style and the democratic style. Based on these results, the study recommended about developing training programs as well as effective courses for the headmasters of the secondary schools in order to develop their skills in the fields of using their power sources in their schools, in addition to encouraging the educational leaders during the training period to adopt the democratic style due to its collective contribution and innovation.

Key words: authority sources, authority, leadership, leadership style, school headmaster.

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يشهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية وثقافية متسارعة في شتى ميادين الحياة، وعلى أفراد المجتمع أن يلموا بها، ويتعرفوا عليها من أجل تكييفها وتطويرها لتتناسب مع أهدافهم وحاجاتهم، وأمام هذه التطورات لا بد للمؤسسات عامة والتربوية خاصة أن تأخذ دورها في قيادة التغيير نحو المستقبل الذي ترنو إليه المجتمعات، وذلك بتطوير إداراتها لتكون إدارات قادرة على قيادة هذه المؤسسات والارتقاء المستمر بها لتستمر كمؤسسات منافسة وقوية.

يشكل ميدان التربية و التعليم أحد الميادين الهامة في هذا العصر، وفي كل العصور السابقة لالتصاقه المباشر بحياة الإنسان، وقد لقي هذا الميدان اهتماماً كبيراً من قبل القائمين على التخطيط والتنمية في مختلف دول العالم، باعتباره مركزاَ للكوادر البشرية التي سوف تحمل على عاتقها عملية التنمية والتطوير، ويعزى نجاح كثير من مؤسسات الخدمة المدنية إلى نجاح الإدارة التي تتولاها، وقد أصبح الاهتمام بتلك الإدارة يعد أولوية من الأولويات بوصفها من أهم أساسيات الإدارة، ولذلك فقد أقرت التشريعات والقوانين والأسس والأنظمة التي بدورها يفترض أن تؤدي إلى المزيد من التطور في مجال اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وزيادة فعالية العناصر الإنتاجية المتمثلة بالنواحي البشرية منها والمادية، وكذلك المقدرة على إحداث التفاعلات الايجابية الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات، وتحقيق أهداف المؤسسات وتقدم المجتمعات (السعود، 2007).

ولكي تمارس المؤسسات التربوية الدور المنوط بها لا بد من وجود سلطة يستند إليها مدير هذه المؤسسة تسهم في تحقيق أهدافها، وتساعده على إدارة المؤسسة إدارة فاعلة، وتختلف الآراء حول سلطة المدير، تبعا لأنماط القيادة التي يتبعها فتلقى بعض المصادر قبولاً، وأخرى تلقى رفضاَ.

ويحتل مدير المدرسة مركزا هاماً في المدرسة؛ فهو قائد المدرسة، وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته، وقد أشار (ديوي، 1978) إلى أن المدرسة قادرة على تغيير نظام المجتمع إلى حد ما.

إن مدير المدرسة قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، وله دور فعّال في تحسين العملية التعليمية و التعلمية، ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، ومقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يعتبر النمط القيادي لمدير المدرسة ذا أهمية بالغة في نجاح الإدارة المدرسية.

ولا بد للقائد من ممارسة القوة في القيادة، التي تتشكل من مصادر رسمية وغير رسمية؛ فالمصادر الرسمية هي عبارة عن السلطة التي يمتلكها القائد بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله، والذي تضمنه القوانين والأنظمة، وتعد القوة الرسمية معززة للقوة غير الرسمية، والتي تنبع من المهارات التي يمتلكها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في سلوك التابعين، وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتكيف مع طبيعة المواقف والمتغيرات الداخلية والخارجية (النوباني، 2003).

يعرف رحيم وافزا (Rahim & Afza, 1992, p 611) السلطة بأنها " المقدرة أو السيطرة على السلوك والاتجاهات والقيم والآراء والأهداف والحاجات لجهة أو طرف آخر". ويعد ويبر (Webber,1954, p328) من بين الأوائل الذين حاولوا تفسير أسباب طاعة الفرد أو الجماعة لغيرهم، إذ يرى أن الشخص الذي يمتلك سلطة ما، يلزم غيره بطاعته، وتتخذ هذه السلطة أحد أشكال ثلاثة وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الجذابة، والسلطة القانونية. ويرى يوكي (Yuki,1981,21-25) أن للسلطة شكلين: سلطة المركز، وسلطة الشخص. وصنف فرنش ورافن (French&Raven,1960,p 607-623) مصادر السلطة

في خمسة أنواع وهي: سلطة المكافأة، وسلطة الإجبار أو الإكراه، وسلطة القانون أو الشرعية، وسلطة المرجعية، وسلطة الخبرة أو المعرفة.

وأشارت لاريفي (Larrivee, 2004) إلى أن مصادر السلطة تشتمل على: سلطة الإكراه أو القوة، وهي سلطة تتعلق بقوة الثواب والعقاب. أما سلطة الشرعية أو الوظيفة فتشير إلى السلطة التي تتعلق بالمكانة الممنوحة له بحكم مكانته كمدير، والممنوحة له من المجتمع، أما سلطة الخبرة أو المعرفة فتتعلق بالمعرفة المتخصصة والكفاءة، وآخر أنواع السلطة هي سلطة المرجعية والتي تتعلق بقوة العلاقة والاتصال بين المدير والعاملين.

أما جوردن (Gordon, 1989) فقد أشارت إلى أن السلطة لها أربعة أنواع: سلطة المعرفة، وتشير إلى تخصص الفرد في مجال معرفة معين، وامتلاكه لخبرة ومهارات ممتازة في هذا المجال، وسلطة الوظيفة وتشير إلى وصف العمل والصلاحيات المنصوص عليها في وصف عمله، والتي منحته بعض السلطة للتأثير على الآخرين، وسلطة الالتزام والتعاقد، والتي تتعلق بالاتفاقيات والعقود التي يقيمها مع الآخرين، أما سلطة القوة فتتعلق بالقدرة على ضبط الآخرين بدلا من التأثير عليهم.

وأشار حوامدة (Hawamdeh, 2013) الى أهمية السلطات بصورها المختلفة، وأن هناك ترابطاً بين مصادر السلطة، وأن البعض يستعملون أكثر من مصدر من مصادر السلطة؛ وبالتالي لا يمكن التعامل مع سلطة من هذه السلطات على أنها الحل السحري، فمن يستعمل سلطة المرجعية قد يحتاج إلى سلطة المعرفة، ومن يستعمل السلطتين السابقتين قد يحتاج إلى سلطة القوة أحيانا، والى سلطة الشرعية أحيانا أخرى، ولذلك يمكن القول أن سلطة مدير المدرسة سلطة موقفية.

وربط (كوفي، 2012) بين السلطة والقيادة، إذ لا بد للقائد أن يختار كلما ظهرت مشكلة أو فرصة تتطلب مشاركة الآخرين، والخيار الأساسي للقيادة هو أن تحدد قاعدة القوة الارغام أم المنفعة أم المبادئ، وما يحدد هذا الاختيار هو شخصية القائد، ومهاراته في التعامل مع الناس، وقدراته وتاريخه، وإذا اختار القائد القوة الارغامية،فهذا يعني أنه اختار تخويف التابعين والسيطرة المؤقتة القائمة على ردود

الفعل، بينما لو اختار قوة المنفعة، فهذا يعني أنه اختار العدل والتأثير القائم على رد الفعل، أما اذا اختار القوة المرتكزة على مبادئ، فهذا يعني أنه اختار الشرف والتأثير الفاعل الدائم.

إن السلوك القيادي للقائد يعود إلى استخدامه واحداً أو أكثر من مصادر السلطة للتأثير في سلوك المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف منظمته، حيث يؤثر النمط القيادي في سلوك المرؤوسين، كما يؤثر في المناخ القائم في المؤسسة، وبالقدر الذي يقوم به القائد بأداء مهامه وحفز المرؤوسين للعمل بروح الفريق بقدر ما يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيها (المشاقبة، 2010).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد المدرسة الوحدة الأساسية لتنفيذ السياسات التربوية وتعول عليها المجتمعات الكثير، وايمانا بدور المدرسة وأهميته في تحقيق التعليم الفعال، فقد أولت وزارة التربية والتعليم أهمية خاصة للإدارة المدرسية، وقامت بإدراج القيادة المدرسية كمكون أساسي من مكونات مشاريع الاقتصاد المعرفي، واستهدفت القيادة المدرسية بمجموعة من البرامج التدريبية، منها برامج القيادة والتي اخضعت من خلالها مدير المدرسة الى برنامج تدريب في مجال القيادة والادارة ويخضع بعده مدير المدرسة الى اختبار للتأكد من تحقيق شرط النجاح، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل هناك أثر لهذا التدريب على سلوك المدير وقيادته للمدرسة ومصادر سلطته؟ يوازي ما ينفق على هذه الدورات التدريبية.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة واحتكاكها بزميلاتها من المديرات لاحظت أن هناك تفاوتا في قدرتهن على قيادة المدارس من خلال ردود فعل المعلمات العاملات في المدارس التي يدرنها، مما جعل الباحثة تهتم بدراسة انماط القيادة ومصادر السلطة.

مما سبق جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن الانماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بمصادر سلطة المدير.

3.1 أسئلة الدراسة

تتضمن الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك و الأنماط القيادية السائدة لديهم؟

4.1 أهداف الدراسة:

تتضمن الدراسة الأهداف الآتية:

1. تعرف مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.
2. تعرف أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.
3. تعرف العلاقة الارتباطية بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والأنماط القيادية السائدة لديهم.

5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين:

الأهمية العملية:

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية اذ ستزودهم بواقع الانماط القيادية السائدة في المدارس ومصادر السلطة المستخدمة، وسيستفيد منها مديرو المدارس في تعرف انماطهم القيادية والسلطة التي يستخدمونها.

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي حول موضوع القيادة التربوية وأنماطها، ومصادر السلطة.

6.1 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات الاتية:

السلطة:

مقدرة يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم كمتغير في هذا العمل أو الفعل. وتعرف بأنها الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم (العمايرة،1999).

مصادر السلطة

هي المصادر التي يستمد مدير المدرسة من خلالها القوة التي يستطيع من خلالها التأثير في المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وتقسم إلى قوة رسمية وغير رسمية فالقوة الرسمية تمثلها القوانين والأنظمة والقوة غير الرسمية تنبع من المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة حيث تعزز القوة الرسمية القوة غير الرسمية وكلاهما يسعى لتحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المدرسة (السعود والعساف، 2008).

وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة التي يتم الحصول عليها في الأداة المعدة لهذا الغرض وفقا لاستجابات افراد عينة الدراسة

القيادة:

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد وفن التأثير في سلوكاتهم ونشاطاتهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم ،ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فان المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (عبوي، 2007).

أنماط القيادة :

السلوك الذي يمارسه المدير للتأثير الفعال على المعلمين العاملين معه بهدف تحسين نوعية العمل و الإنتاج في المدرسة(القضاة، 2012).

وتعرف إجرائيا بأنها سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل،وتعامله مع مرؤوسيه وتمثل في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة التي تم تطويرها.

مدير المدرسة:هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشىء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (النوباني، 2003).

7.1 حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود الاتية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2016/2015).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استجابات أفراد العينة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بالدراسة، إذ يتناول مصادر سلطة مديري المدارس، والأنماط القيادية، ويتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

1.2 الإطار النظري

مصادر السلطة

تشير السلطة إلى العديد من المصطلحات، فقد تطلق على مجلس أو هيئة لها صلاحيات التصرف في منطقة معينة، أو التكوين القانوني للدولة، والسلطة مفهـوم مهم جداً في منظماتنا اليوم اذا أحسن استخدامه، والأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها، ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق بواسطة الإقناع أو الرجاء أو التهديد أو الارغام والسلطة كعملية تنظيميـة يمكن تعريفها بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الغير لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطوي هذا التعريف على ثلاثة عناصر هي: الحق والتصرف والقـوة. وممّا ورد في تعريفاتها أنها القوة في استخدام أنظمة الثواب والعقاب حتى تتحقـق التصرفات المطلوبة، فالسلطة تعطي الحق لصاحبها :أي تعطيه المسـاندة والـدعم اللازم لطلب الأشياء، وتوقع الالتزام من الغير (حمادات، 2006).

وعرفها كونتز و اودونل (Kontz & ODonnell) بانها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات، أما هربرت سايمون (simon) فعرفها بقوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين، وعرفها شستر بارنارد (Barnard) بانها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها، ويلاحظ أن هناك اتفاقا على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأمر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين، وفي الإدارة يمكن التفكير في السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسبا من وجهة نظر حائز السلطة

لتحقيق الهدف السابق تحديده، و تنطوي السلطة ضمنيا على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها، ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق بواسطة الإقناع أو الرجاء أو التهديد أو الارغام أو القوة (المغربي، 2005).

وتتنوع مصادر السلطة التي يعتمد عليها القائد في إدارته فقد اشارت لاريفـــي (Larrivee, 2004) إلى أن مصادر السلطة:

1. سلطة الشرعية.
2. سلطة الخبرة أو المعرفة.
3. سلطة المرجعية.
4. سلطة الإكراه.
5. سلطة المكافاة.

أما مصادر السلطة وفقاً لتصنيف فرنش ورافــن (French and Raven) المشار إليها في (السعود والعساف، 2008) فهي:

1. سلطة المكافاة (Reward Power): وتعني استجابة شخص ما لرغبات شخص آخر؛ لأنها ستوفر له منافع وفوائد ايجابية، لذا فإن الشخص الذي يستطيع توفير مكافآت يراها غيره ذات قيمة سيكون له سلطة فوق غيره، ويقصد هنا بالمكافآت أي شيء ذي قيمة بالنسبة لغيره، فقد يكون المال، أو التقدير أو الثناء للمعلمين، أو تخفيف واجبات العمل، أو الصداقة أو غير ذلك. وفي مجال الإدارة التربوية تتضح هذه السلطة من خلال مقدرة مدير المدرسة على تقديم المكافأة للمعلمين، وهنا يطيع المعلم المدير؛ لأن للمدير المقدرة على منحه مكافأة ما، ولزيادة هذه القوة لا بد للمدير من الحصول على منصب إداري عن طريق التحكم بتقويم أداء الموظفين، وتحديد المكافآت والترقيات، فشعور الموظف أن المدير يقدره ولا يستغله يعطي المدير مقدرة أكبر.

ويضيف (بيري، 2003) فيما يتعلق بالمكافأة بأن أي موظف يشعر بالرضا والسعادة حينما تتم مكآفته من قبل مديره، لذلك فالمكافأة تعد من العوامل التي تحفز الموظف على إتقان عمله والتميز فيه. وعليه ينبغي على المدير أن يركز جهــوده

على الاحترام والتقدير وجعل المكافأة تأتي كنتيجة طبيعية، حيـــث تقـــدم المكافـــأة فرصة ذهبية لتأسيس بيئة عمل جذابة يصعب تركها، بيئة عمل يشعر الموظفـــون بالفخر للعمل بها، ويجب أن نتذكر دائما أن المكافأة تقدم للأشخاص الذين يقومـــون بعمل متميز فعلا.

2. سلطة الإجبار أو الإكراه (Coercive Power): تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر؛ لأنها ستبعد عنه بعض العقوبات، لذا فإن الشخص الذي يستطيع ايقاع العقوبات على الآخرين سيكون له سلطة فوق هؤلاء، و العقوبات المقصودة قد تكون بدنية أو وظيفية، وقد تكون نفسية، وقد يلجأ المدير إلى استخدام هذه القوة مع الموظفين لمتابعة أداء العمل، وتطبيق القواعد وعدم الغياب أو التأخر، لكن ذلك قد يدفع الموظفين إلى ترك العمل أو إلى محاولة التغيير حيث أن استخدام هذا النوع من السلطة يؤثر سلبا على فاعلية العاملين وقناعتهم ورضاهم عن العمل (العمايرة، 1999).

والأشخاص يلتزمون ويطيعون الأوامر والتعليمات بسبب الخوف على الرغم من أن هذه الممارسات قد ينتج عنها تأثيرات جانبية غير متوقعة إلا أنها شكل من أشكال القوة التي ما زالت تستخدم لتحقيق الإذعان والامتثال أو لتصحيح السلوك غير المنتج في المنظمات المختلفة. وفي مجال الإدارة التربوية تتضح هذه السلطة من خلال مقدرة مدير المدرسة على إيقاع العقوبات على المعلمين، وهنا يطيع المعلم المدير، لأن له المقدرة على ايقاع العقوبة عليه لذا يجب استخدام الحد الأدنى من هذه القوة لأنها تؤذي العلاقات الإنسانية و الإنتاجية (النوباني، 2003).

3. سلطة القانون أو الشرعية (Legitimate Power): تتضمن الحقوق الرسمية التي يمتلكها شخص بسبب مركزه أو دوره الرسمي في المؤسسة لذا فإن الشخص الذي يمتلك قوة القانون يكون قادرا على إيقاع العقوبة أو تقديم المكافاة، وقد يرى الأفراد الآخرون التابعون لهذا الشخص أو المدير أنهم مجبرون على طاعته، لأن لديه سلطة للتأثير في سلوكهم، وهذه السلطة مرتبطة بقوة المكافاة والقوة القسرية مرتبطة مع ما يسمى نظام الجدارة والاستحقاق (القريوتي،2008).

أما (المغربي، 2005) فقد سمى هذا النوع من السلطة بالسلطة الرسمية، وتبعا لهذه النظرية يستمد الشخص سلطته في التنظيم بحكم مركزه الرسمي في التنظيم من الشخص الذي يرأسه، وهذا الأخير يستمد سلطته بحكم مركزه ممن يرأسه هو، وهكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى وسلطة في الهيكل التنظيمي، فمجلس الادارة مثلا يستمد سلطته من ملاك المشروع، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيبا على حق الملكية الذي يتمتعون به، وهذا ما يجعلنا أحيانا نسمي هذه النظرية نظرية السلطة القانونية، فالقانون الذي ارتضاه المجتمع يرتب للمالك حقوقا على ما يملكه تتمثل في السلطة عليه، وهو يفوض تلك السلطة إلى من سيقومون بإدارة ممتلكاته، ثم تتسلسل السلطة الرسمية بعد ذلك في الهيكل التنظيمي.

4. سلطة المرجعية (Referent Power): تعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر،لان هذا الشخص يملك مقومات و خصائص شخصية محببة، فهي تتضمن الاعجاب الذي يبديه شخص لشخص آخر ويرغب في أن يصبح مثله، وهو بذلك يعدل سلوكه واتجاهاته بما يتلاءم مع سلوك واتجاهات ذلك الشخص، وفي مجال الإدارة التربوية فإن هذه السلطة تتضح من خلال طاعة المعلم للمدير واستجابته لرغباته، لأنه يمتلك مقومات شخصية تجعل المعلم يتقبل سلطته طواعية معتبرا إياه مصدر للإعجاب والتقدير و يرغب في أن يكون مثله. ولزيادة هذه السلطة والاحتفاظ بها، لابد من تنمية العلاقات الانسانية والشخصية مع الآخرين، والوقوف إلى جانبهم للحصول على ثقتهم وتقييم الاحتياجات العاطفية لهم، وتصميم برامج وخطط تلبي احتياجاتهم، مما يؤدي إلى إثارة الإعجاب وزيادة التعلق العاطفي بالقائد أو المدير، كما عليه أن يركز على تصورات وأمنيات مبهمة، وتجنب وضع حلول واضحة للمشكلات، كي تكون المسافة بين القائد والتابعين بعيدة بعض الشيء (حمادات، 2006).
5. سلطة الخبرة أو الفنية (Experince Power): تعني استجابة أو طاعة شخص ما لشخص آخر لأن الشخص الآخر يمتلك خبرة كافية وخصائص مميزة ومهارات متميزة ومعرفة دقيقة في جوانب العمل، ولأن هذا الشخص يعرف ما لا يعرفه الآخرون أو يتفوق عليهم في المعلومات والمهارات في مجال العمل،

وفي مجال الإدارة التربوية فإن هذا النوع من السلطة يتضح من خلال طاعة المعلم واستجابته لرغبات المدير و توجيهاته؛ لاعتقاده بأن المدير يمتلك معرفة وخبرة متميزتين في مجال العمل وحل المشكلات تفوق ما لدى المعلم (مرسي، 2006).

وقد اضاف فرنش وكروغلانسكي (Kruglanski and French) مصدرا سادسا سمي بقوة المعلومات (Information Power) وهذه تعني امتلاك المدير لمعلومات يحتاجها الآخرون لأداء أعمالهم، وتتضمن عملية الوصول إلى المعلومات والسيطرة عليها وتوزيعها. كما اضاف هيرسي ونتميير (Heresy Natemeuyer and) مصدرا سابعا للقوة عرف بقوة الارتباط أو الاتصال (Connection Power) وهذه القوة ترتكز على علاقة المدير بالأشخاص المتنفذين، وتعتمد على الاتصال الدائم بالأشخاص المتنفذين، وتعتمد على الاتصال الدائم بالأشخاص المؤثرين. وجاء هنري ميتزبيرغ (Metzberg Henry) بخمسة أسس محتملة لمصادر القوة وهي التحكم في الموارد (Resource Control)، والتحكم في المهارات الفنية (Technical Skill Control)، والتحكم في كم من المعرفة (Knowledge-Amount Control)، و الحق القانوني (The Low Right)، والوصول لأولئك الذين لديهم القوة بناء على الأسس الأربعة السابقة (Reaching who have the power tose to) (فرنش وجونير، 2000).

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات المتعلقة بأنواع السلطة إلا أن هناك إجماعاً على أن القوة هي مفهوم شامل يتمثل في التأثير الناتج عن المركز (السلطة أو المنصب)، والتأثير الشخصي. وأن هذه السلطة قوة رسمية يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، وتعطيه الحق في الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين، وتمكنه من إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة واتخاذ القرارات الملزمة للجميع والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة. كما تعطي السلطة للمدير الحق في فرض العقوبات أو منح المكافآت للحصول على الطاعة والإمتثال وإتمام العمل المطلوب، فالسلطة مفهوم شامل كامن في الفرد أو الجماعة يتمثل في المقدرة على التأثير، وإحداث الامتثال والإذعان من أجل تحقيق الأهداف،

وهي الأساس الذي تبنى عليه القيادة، فتشكل نمط القائد، وبمقدار امتلاك القائد لمصادر السلطة يكون قادراً على التكيف مع طبيعة المواقف التي تواجهه (السعود والعساف، 2008).

القيادة

يعد مدير المدرسة الأساس في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، وعليه أن يمتلك سلوكا قياديا تربويا واعيا، وأن يكون قادرا على توفير المناخ التربوي والفكري المناسب الذي يساعد على تضافر جهود العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتوفير قدر من الطمأنينة والتقدير الذاتي لديهم للعمل معاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ورؤية أبعادها الحقيقية بنظرة شمولية واعية، والتعاون المثمر والانسجام بين الأفراد في تأدية المهام المنوطة بهم، واتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم، واشباع حاجاتهم ورغباتهم في إطار من العدالة والحرية والمسؤولية، مستخدما بذلك واحدا أو أكثر من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله (الطويل، 2006).

وبما أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي علاقة تبادلية بين القائد والتابعين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة، وأن هذه العلاقة بين الطرفين يحددها نوع وطبيعة السلوك القيادي الممارس من قبل القائد والنابع من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها فقد أصبحت هذه العلاقة بين القائد والتابعين محورا للنظريات السلوكية والنظريات الموقفية في القيادة، لما لهذه العلاقة من انعكاسات على تحريك سلوك الأفراد والجماعات في محيط العمل، وأثر هذا كله على فاعلية المنظمة واستمرارها في تحقيق أهدافها وتطورها (مهدي، 2003).

وفي المؤسسة التربوية فإن أهمية القيادة تظهر جلية من خلال عوامل عدة من أهمها تنمية علاقات التفاعل والتعاون بين القادة التربويين وأعضاء المؤسسة التربوية، ويكون ذلك من خلال حوارات بناءة تتناول كل ما يستجد، وتهم الميدان التربوي، فالقائد التربوي الفاعل يتسم بسعة الاطلاع تجاه القضايا المعاصرة في كافة الميادين، ومن بينها الميدان التربوي، الأمر الذي يمكنه من اكتساب المعرفة اللازمة لتوجيه الأفراد وتنظيم جهودهم، ومن مميزات القائد التربوي الناجح معرفة

متطلبات الأفراد وميولهم وحاجاتهم، ممّا ينعكس إيجابا في خدمة المصلحة العامة للمؤسسة التربوية، وتمكينها من تحقيق أهدافها، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريته، وهذا يتطلب المستوى الجيد من حيث التأهيل والخبرة، وتعتبر الموارد القيادية من المدخلات الرئيسية في النظام التربوي الذي لا يحقق أهدافه دون توفر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم (أبو طاحون، 2012).

وتعد عملية التعليم من العمليات المعقدة؛ لتأثرها بجوانب عديدة ومتغيرات كثيرة، إذ يؤدي المعلم الدور الأساس في هذه العملية، وشعور المعلم بأنه قادر على التحكم في الظروف المحيطة به، يساعده على التفكير السليم، والعمل بجدية ودافعية لتحقيق الأهداف التربوية، ولكن يلاحظ أن المعلمين يشعرون بأنهم محاطون بمعوقات خارجية كثيرة، ويعملون تحت ضوابط مشددة، تحد من سلوكهم وانتاجهم؛ لذا فإن على القادة التربويين تفهم دور المعلم في جميع المراحل التعليمية، وتهيئة الظروف المناسبة له، للتحكم في حياته العملية دون سيطرة الظروف الخارجية (مهدي، 2003).

مفهوم القيادة

تعتبر ظاهرة القيادة من اكثر الظواهر الانسانية تعقيدا واشدها غموضا، ولهذا السبب بالذات تمت دراستها من قبل عدد من الباحثين والمهتمين الذين وضعوا الكثير من النظريات بهدف شرح ظاهرة القيادة، وتفسيرها (بطاح والطعاني، 2016). فالقيادة هي القابلية لجعل الناس تتبعك، وتفعل بكل رغبة ما تريده منهم أن يفعلوه، وهي ليست سهلة بالشكل الذي يظنه البعض ولكنها صفة، وسمة ممتازة يفضل أن يتحلى بها أو يمتلكها المدير إضافة لمؤهلاته الأخرى. بل تصبح عاملاً مهماً لتطوير العمل وإنجاح مهمات المدير، وصفة القيادة ليست من الصفات الشائعة عادة، وقليل من القادة هم الذين يجمعون بين عنصر المحبة والطاعة من قبل الآخرين بالإضافة إلى صفات المهارة القيادية والكفاءة الوظيفية في آن واحد، فتكون أوامرهم مطاعة باحترام وحب على أن القائد لا بد له من إصدار الأمر الذي تتطلبه ضرورات عمله، ويبرهن تطبيقه العملي على صحته (الجبوري، 2000).

إن القيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والمديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (عبوي، 2007). والقيادة تعني المقدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها (الأغبري، 2000). وتعرف بأنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الانسان والمال والمادة، بأقصى كفاية انتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف، وهي عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة، ويتضح من هذه التعريفات أن هناك ثلاثة شروط أو عناصر لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي: وجود جماعة من الناس (أكثر من شخص)، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك الآخرين، وان تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة، وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه (حمادات، 2006).

أما (سلامة، 2003) فيصف القائد بأنه الشخص الذي تتوافر فيه مميزات شخصية تجعله قادراً على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة او هو الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم واعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم، ومن خلال ذلك عرفت القيادة بأنها المقدرة على جعل الآخرين ينفذون رغبات القائد عن رضا وتطوع، وهي فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة.

وعرفها (مرسي، 2006) بأنها استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعا، وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة، فهي تشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي: القائد، والمرؤوس، والموقف المحدد.

ويمكن القول أن القيادة عملية ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن يقوم المرؤوسين بأدوار مختلفة، وفقا لمقتضيات الموقف، وما يتوقع من القائد نفسه، فيعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على المستويين: رسم

السياسة، وتنفيذ هذه السياسة، فيعمل القائد على استمالة الأفراد وتوجيههم توجيها متناسقا ومتناغما من أجل تحقيق الهدف المشترك للمنظمة (الصليبي، 2008).

أنماط القيادة

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من مدرسة لأخرى، وفقا لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته وادراكاته وفلسفته وإعداده، ومنها ما يتعلق بالعاملين، أو النظام التعليمي، أو الامكانات المادية والبيئة المتوفرة، فقد تتصف ممارسات إدارات المدارس وتصرفاتها بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليهاالإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وتنأى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر والمبادرة المبدعة، ممّا يترتب على هذا التنوع في الممارسات والتصرفات اختلاف الأنماط الإدارية لدى المديرين في تعاملهم مع المعلمين والطلبة والعاملين شخصيا ومهنيا، ويقصد بالنمط في هذا المقام نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه سبيلا، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية، أو يمكن اعتباره وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها، فهو يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة، وككل يلفها جميعا في وحدة (عابدين،2001).

ويعرف (القضاة، 2012) النمط القيادي بأنه السلوك الذي يمارسه المدير للتأثير الفعّال على المعلمين العاملين معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة.

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في جوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (حمادات، 2006).

ومن تصنيفات أنماط القيادة

القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة والاستبداد في رأيه، وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إنما يميزه السلوك الانفرادي، والقائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعّال، ويعمل بجد وهو فعّال في إقناع مرؤوسيه بما يريده منهم أن يعملوه، كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ (الاغبري، 2000). ومن مميزات القيادة الاوتوقراطية ضبط الأمور ومراقبتها بوسائل فنية، وطلب الطاعة من الموظفين، والإكثار من نقد الموظفين في جميع حركاتهم، ووجود اتجاه واحد للاتصال بالموظفين، والرغبة في الحصول على القوة والشهرة، والروابط اللازمة لشد الجماعة بعضها ببعض في ظل القيادة الاتوقراطية ضعيفة، وأعمال المنظمة التي تقوم على نظام الإدارة الاتوقراطية تصبح عرضة للانهيار والفشل السريعين عندما يتخلى الاتوقراطي عن منصبه، ومرد ذلك يرجع إلى أن التماسك الذي كان قائما في المنظمة إبان وجود القائد الاتوقراطي إنما كان قائما بفضل قوة شخصية القائد، وسيطرته التامة على الموظفين الذين يقعون تحت إشرافه (سلامة، 2003).

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، ويركز على أسلوب الثواب والعقاب، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي (حمادات، 2006):

1. الاتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.
2. الاتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الاطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.
3. الاتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه، لكنه يوهم التابعين بأنهم اشتركوا بصنع القرار.

كما أشار (عبوي ،2007)إلى أن الجماعات ذات القائد الأتوقراطي يؤدون مهامهم بشكل أفضل مما يكون عندما يكون القائد موجود ليشرف عليهم، كما أنهم يكرهون نموذج القيادة الأتوقراطي المتشدد .

إذا كان هذا النمط يتسم بكل هذه السلبيات فلماذا استخدامه إذن ؟ إن تبني الأسلوب الاتوقراطي من قبل قائد ما عادة ما يكون إفرازا لجملة عوامل قد يكون منها فلسفة القائد نفسه، وقد يكون منها أن جماعة المرؤوسين ليست ملتزمة بالأنظمة والتعليمات، وتحتاج إلى قيادة صارمة، ولو لفترة ما، وقد يكون منها أن سياسة البلاد العامة استبدادية، وتطبع بطابعها جميع القيادات العامة في ضوء توجهاتها (بطاح والطعاني، 2016).

القيادة الديمقراطية

هذا النمط عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية حيث يهدف إلى ايجاد نوع من القيادة التشاركية ومحاولة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتوفيق بين الآراء المتعارضة، واحترام مشاعر الآخرين، وترجيح الرأي العام على الرأي الخاص، وتحملهم المسؤولية، وتقوم العلاقة بين القائد والعاملين على أساس الثقة والاحترام، ويشجعهم على الإبداع والابتكار، ويسود الشعور بالرضا نحو العمل والعمل بروح الفريق الواحد (الاغبري، 2000).

كما يعتمد هذا القائد على اللامركزية في السلطة حيث يفوض السلطة لغيره، ويعتمد على معرفة المرؤوسين لإنجاز المهام، وتمتاز جماعات هذا النمط بالصفات الايجابية لا العدائية، ويتميزون بالأداء الجيد حتى وإن لم يكن القائد موجودا ليشرف على نشاطاتهم (عبوي، 2007).

وأشار (سلامة، 2003) إلى أن من صفاتها وجود اتصال حقيقي في اتجاهين، وعدم الطلب من الفرد طلبات زائدة عن الحد، ويحرص القائد الديمقراطي على تماسك الجماعة علما بأن الموظفين يتجاوبون معه كلما أشعرهم بأنه جزء من الجماعة، ويسعى القائد لتنمية الجماعة والحصول على موظفين مدربين في جميع مجالات العمل.

وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الانسانية، والبعض الآخر أسماها القيادة الايجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الرغبات والحاجات للتابعين، وذلك بعد تمييز الفروق الفردية للعاملين وقدراتهم. إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء الأفراد العاملين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وإنه عضو في جماعة، وإن العاملين في المؤسسة يعملون معه، وليس عنده، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النوع من القيادات يهتم ببعد الإنتاج في المؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الانساني (بعد العلاقات)، ولذلك تعتبر أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالا(حمادات، 2006).

ومن الجدير بالذكر هنا أن الديمقراطية أصبحت مطلبا عالميا، وفي جميع المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية إلى درجة أنه لا يجرؤ أي قائد على الجهر بأنه لا يؤمن بالديمقراطية، ولذا فإن من الأهمية بمكان أن تتبنى المؤسسة التربوية هذا المطلب الديمقراطي، وأن تعمل على غرس القيم الديمقراطية في عقول ونفوس الناشئة، ومن الواضح أن هذا لا يتم إلا إذا كانت القيادة التربوية التي تقود المؤسسة التربوية وتشرف على عملها مؤمنة بهذا الاتجاه العصري، وقادرة على ممارسته بحصافة، وبما يهيء لبناء مجتمع ديمقراطي حقيقي يحترم إنسانية الانسان وحقوقه وآماله في التقدم والرقي مع التركيز على أن هذا الاتجاه لا يتجذر إلا بالممارسة والتدريج، ومن هنا تأتي أهمية المؤسسة التربوية ممثلة بقيادتها التربوية (بطاح والطعاني، 2016).

1. **القيادة الترسلية أو التسيبية**

يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، ويتميز بعدم الالتزام، وتعم الفوضى، وتكثر الصراعات، ويسمى هذا القائد بالقائد السلبي المنسحب، ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل، هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات العليا (الاغبري، 2000).

ومن الواضح أن المناخ الذي يتسم به هذا النمط هو مناخ فوضوي يشعر فيه العاملون بانعدام المرجعية، واللامركزية، واللامبالاة، وعدم الاكتراث بما يحدث، وعدم الشعور بالمسؤولية، وبأن الأعمال لا تقيم بموضوعية فيكافأ المجد، ويحاسب المقصر، ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح لآراء كل من يريد المقابلة، وعدم مراعاة ضرورات النظام والانضباط، كذلك يتسم القائد الترسلي في الغالب بالتواضع، وحسن الخلق، والالمام بفنيات المهنة، ولذا فإنه يكون محبوبا في الغالب على الصعيد الشخصي، ولكنه -وفي نفس الوقت- لا يحظى بالاحترام على صعيد العمل (بطاح والطعاني، 2016).

كما أسماها البعض بالقيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى الأفراد العاملين، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، ومبعث ذلك يكون عدم مقدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه، فيشعر العاملين بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية (حمادات، 2006).

يعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط القيادية من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط، وغالبا ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح والارشاد، مما يكون له في الغالب آثارا سلبية في شخصياتهم، وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه (عابدين،2000)

2.2 الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات متغيرات الدراسة مصادر السلطة وانماط القيادة وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات.

أجرى جونسون وشورت (Johnson and Short, 1998) دراسة بعنوان قوة المدير القائد، وتفويض المعلمين، وإذعان المعلم والصراع. هدفت إلى اختبار قوة علاقات قوة المديرين القيادية مع تفويض المعلمين وإذعانهم ومقدار الصراع مع

الذات و الزملاء. تكونت عينة الدراسة من (250) معلما في مدارس الجنوب الأمريكي. استخدم الباحثان مقياس رحيم لقوة القائد ،ومقياس شورت و رينهارت (Short and Rienhart, 1988) للتفويض ومقياسي رحيم (Rahim, 1988) للاذعان والصراع. وأشارت النتائج إلى أن قواعد القوة الشخصية للمدير (الخبرة و المرجعية) ارتبطت بشكل قوي مع مستويات متدنية من الصراع، وإحساس المعلم بالتفويض، كما ارتبطت قواعد قوة المنصب (القسر و المكافأة) مع إذعان المعلم، وكانت العلاقة سلبية بين قوة القسر والتفويض، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة بين المتغيرات الديمغرافية و متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة.

كما أجرى تومبسون (Thompson,2000) دراسة بعنوان القيادة وتأثير رؤساء الأقسام الجامعية مقارنة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، هدفت إلى المقارنة بين فهم وإدراك أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الجامعية لمصادر قوة القائد باستخدام أسس فرنش ورافن (French & Raven) الخمسة. وتكونت عينة الدراسة من (326) عضو هيئة تدريس و(41) رئيس قسم في جامعتين في الوسط الغربي للولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم الباحث لذلك النسخة المعدلة لأداة قياس هنكن و سيشيرشم (Hinkin & Schiresheim). وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يرون بأن رئيسهم يمتلك قوة الشرعية وقوة المرجع بشكل أكبر من قوة المكافأة، وقوة القسر، وقوة الخبرة، ويرى الأعضاء أن السلطة الشرعية تستخدم بشكل متكرر، وأن سلطة المرجع تستخدم أحيانا لانجاز مهام رئيس القسم، أما رؤساء الأقسام فيرون أنهم يستخدمون قوة الخبرة بشكل أكبر من مصادر القوة الأخرى.

وهدفت دراسة (رواشدة، 2002) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال من الأردن من وجهة نظر الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (485) موظفا وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الإدارة في وضع إطار العمل حصل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية، مما يعني تركيز رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم على الإنتاجية، وطرق العمل أكثر من

التركيز على الاعتبارية. كما بينت النتائج وجود فروق في مجال المبادأة يعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق في مجال الاعتبارية تعزى لمستوى المؤهل العلمي.

وقام (العنزي، 2002) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون. تكونت عينة الدراسة من (204) معلما. استخدم في هذه الدراسة مقياس الأنماط القيادية. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة النمط التساهلي والنمط الدكتاتوري إلا بدرجة منخفضة جدا. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأشار (النوباني، 2003) في دراسته حول العلاقة بين مصادر سلطة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن واستخدمت الدراسة مقياس (Rahim and manger) لقوة القائد، وتكونت عينة الدراسة من (447) قائدا تربويا، وأظهرت نتائجها أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازليا وفقا لدرجة ممارستها كما يلي: الإقناع، وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية، والقسرية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى إلى الخبرة الإدارية.

أما دراسة (العبادلة، 2003) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (444) فردا. أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية، حيث احتلت مدينة معان المركز الأول. كما أن النمط القيادي المفوض كان أكثر ما يمارس في مدينة العقبة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

العلاقة بين الأنماط القيادية الشائعة والثقافة الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الأنماط القيادية الشائعة والثقافة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الأخرى.

وقام فيشر (Fisher, 2003) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري مدارس (Idaho)إيداهو المتوسطة في الولايات المتحدة الامريكية والمناخ المدرسي وتحصيل الطلبة. تكونت عينة الدراسة من (63) مدرسة متوسطة ضمت كل منها معلماً شارك في هذه الدراسة. واستخدمت الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل وذلك لتحديد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والترسلية لدى مديري المدارس المعنية. وقد بينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلي كان النمط السائد لدى مديري المدارس بنسبة (85%)، وأن النمطين الآخرين كانا موجودين بنسبة (15%) فقط. كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن (92%) من المدارس التي وصف مديروها بتبني نمط القيادة التحويلي، كانت تتمتع بمناخ تنظيمي مفتوح . إضافة إلى وجود ارتباط موجب ودال بين القيادة التبادلية وانفتاح المعلّم في التدريس.

وأجرى روث (Roth,2003) دراسة هدفت الى تعرف نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة لتفويض السلطة. وقد أجريت الدراسة في مناطق حضريّة جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقيست أنماط القيادة باستخدام استبانة القيادة وستة مقاييس فرعية لتفويض السلطة (MLQ) متعددة العوامل للمعلم. وقد بينت نتائج الدراسة وجود ارتباطات دالة وموجبة بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة.كما أبدى المديرون مستويات عالية في استخدامهم للقيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية.

وهدفت دراسة (النيرب، 2004) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في ضوء متغيرات الجنس والجامعة والمستوى الوظيفي ومكان السكن. تكونت عينة الدراسة من (1931) عضوا من

أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، حيث كان عدد الطلبة (1999) طالبا وطالبة. وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية (265) عضو هيئة تدريس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي حصل على تقدير متوسط في حين حصل النمط التسيبي على تقدير منخفض، وحصل النمط الديكتاتوري على تقدير منخفض أيضا. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس، بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي لصالح الذكور والنمط التسيبي والديكتاتوري جاء لصالح الاناث. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ،ومجالاتها تبعا لمتغير المستوى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة، حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي. أما النمط التسيبي والنمط الدكتاتوري فكان لصالح الطلبة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري) لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجامعة لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية.

أما دراسة (الشريدة، 2004) فهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري الإدارة المتعلقة بالأداء في العمل والسلطة والاعتبارية وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (45) رئيس قسم يعملون في مديريات الإدارة المختلفة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أظهرت النتائج أن هناك سبعة نماذج من مديري الإدارة وفقا لأدائهم في الأبعاد الثلاثة (العمل والسلطة والاعتبارية) وتشكل نسبة ذوي الأداء المرتفع في بعدي العمل والاعتبارية ما نسبته (11%) وتشكل نسبة مديري الإدارة ذوي الأداء المرتفع في بعد العمل ومتوسطي الأداء في بعدي السلطة والاعتبارية ما نسبته (11%)، أما متوسطو الأداء في الأبعاد الثلاثة فتشكل نسبتهم (33%).كما بينت النتائج عدم وجود فروق للأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل

العلمي، ووجود فروق لبعد الاعتبارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح لمتغير الخبرة من (11-15) سنة.

كما أجرى لوثانس (Luthans,2004) الواردة في دراسة (المشاقبة، 2010) دراسة هدفت الكشف عن مدى فاعلية النمط القيادي. أجريت الدراسة في مدينة ماكجرو في سنغافورة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات شملت كل مجموعة (27) طالبا بالإضافة إلى قائد يشرف على كل مجموعة له نمط قيادي معين. تم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة وهي: نمط القيادة الاتوقراطي، ونمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة المتساهل. أظهرت النتائج بعد تطبيق العديد من البرامج الإدارية أن المجموعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الاتوقراطي كانت أعلى إنتاجية من المجموعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الديمقراطي. كما بينت النتائج أن المجموعة ذات القائد الديمقراطي كانت متفوقة في الناحية الابتكارية والدافعية والثبات عن المجموعة ذات القائد الأوتوقراطي في حين أشارت النتائج إلى أن المجموعة التي تم قيادتها بالأسلوب المتساهل كانت نتائجها منخفضة على الدوام في مختلف المجالات.

أما (السعود والعساف، 2008) فقد هدفت دراستهما إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم شملت عينة الدراسة (647) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عنقودية عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة المكافأة، وان مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي. كما كشفت عن وجود فروق دالة إحصائيا في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

كما وأجرت (النمري، 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام هو النمط الديمقراطي وبدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة للنمط القيادي السائد تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والجنس، والكلية.

قامت بيدراجا و رودريجورز وبيريداو وساجريدو وسيقوفيا (Pedraja, Rodriguez, Barredo, Sagredo & Segovia, 2009) بدراسة هدفت الكشف عن أنماط القيادة السائدة في مدارس تشيلي. تكونت عينة الدراسة من (243) مديرا تم اختيارهم من (21) مدرسة ابتدائية في مدينة اريكا في تشيلي. تم في هذه الدراسة استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل للكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المدارس المشاركة في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي دال إحصائيا على نوعية المدرس. كما بينت النتائج أن نمط القيادة الإجرائية لا يؤثر بشكل كبير على نوعية المدارس المشاركة في هذه الدراسة. وأشارت النتائج أن نمط القيادة التأهيلية يؤثر سلبا على هذه المدارس.

أجرت (المشاقبة، 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (404) رئيس قسم ومدير ومديرة مدرسة منهم (122) رئيس قسم، والذين شكلوا مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام و(282) مدير مدرسة ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية في محافظة اربد للفصل الدراسي الثاني 2010/2009. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الأنماط القيادية واستبانة تفويض الصلاحيات. وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى القادة الاكاديميين من وجهة نظر رؤساء الأقسام هو النمط الديمقراطي، وجاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، كما جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس،

وبدرجة مرتفعة جدا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في النمط القيادي الديمقراطي تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائيا تعزى لأثر متغير الجنس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي، ووجود فروق ذات دالة إحصائيا من وجهة نظر مديري المدارس في النمط القيادي الدكتاتوري والترسلي يعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومدراء المدارس يعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأوساط.

وهدفت دراسة (العابد، 2010) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على الرضا الوظيفي للمعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في أنماط القيادة تبعا لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (240) معلما ومعلمة من معلمي تربية جرش. استخدمت في هذه الدراسة استبانة أنماط القيادة واستبانة الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود أثر للنمط القيادي في درجة الرضا الوظيفي ككل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة.

وقام (باكير والسعود، 2011) بدراسة هدفت إلى تعرف مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها. تكونت عينة الدراسة من (80) مديرا ومديرة، و((65 مشرفًا ومشرفة، بالإضافة إلى (790) معلما ومعلمة ولجمع البيانات استخدمت أداتان الأولى لقياس مصادر سلطة المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين والثانية لدرجة استخدامهم لها. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمصادر سلطة المعلمين على المديرين أن مجال المعرفة بالأنظمة والقوانين جاء بالمرتبة الأولى، وجاء المجال تقييم المعلم للمديرين بالمرتبة الأخيرة .كما أظهرت النتائج المتعلقة بمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين أن مجال عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة جاء بالمرتبة الأولى، وجاء المجال شللية المعلمين في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون، لكل من مصدر السلطة اعتماد المدير على المعلم، وإبداء الموافقة والإخلاص، وتبين أن استخدام المعلمين لهذين المصدرين على مديريهم أعلى من استخدامهم لهما على المشرفين التربويين. كما أظهرت أن استخدام المعلمين لكل من مصدر السلطة شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، على المشرفين التربويين أعلى من استخدامهم على المديرين.

أجرى حوامدة (Hawamdeh,2013) دراسة بعنوان سلطة المعلم من وجهة نظر طلاب المدرسة الثانوية دراسة ميدانية في مدينة جرش، الأردن. هدفت إلى تعرف أنواع ومصادر سلطة المعلم التي يفضلونها طلبة المرحلة الثانوية، وأسباب ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة المنظمة، وقد تضمنت العينة المختارة (85) طالبا وطالبة من مدينة جرش في الأردن. وقد اظهرت النتائج أن قواعد سلطة المعلم مدرجة بالترتيب تنازليا من وجهة نظر طلبة المدرسة الثانوية هي: المرجعية، والخبرة، والشرعية، وخرجت الدراسة بوجود نوع من القوة أو السلطة تتعلق بمواقف وسلوكيات معينة وتسمى (السلطة الموقفية).

خلاصة الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة متغيرات مصادر السلطة ومتغيرات انماط القيادة، وتمتاز هذه الدراسة عن سابقاتها في دراستها للعلاقة الارتباطية بين مصادر السلطة والأنماط القيادية، اضافة الى تميزها من حيث المجتمع اذ اجريت في مدارس محافظة الكرك الثانوية جنوب الاردن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وتوزيعا للعينة. كما تم وصف أداتي الدراسة وإجراءات تطبيقهما، وكيفية تقييم صدقهما وثباتهما، وكذلك وصفا للمعالجات الإحصائية التي تم إتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبته لاهدافها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي (2016/2015 م). والبالغ عددهم (2199) معلما ومعلمة، منهم (918) معلما و(1281) معلمة توزعوا على أربع مديريات تربية هي: مديرية تربية قصبة الكرك (907) معلما ومعلمة، ومديرية تربية لواء المزار الجنوبي (540) معلما ومعلمة، ومديرية تربية القصر (386) معلما ومعلمة، ومديرية تربية الاغوار الجنوبية (366) معلما ومعلمة.

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (446) معلما ومعلمة حيث تشكل نسبته (20 %) من مجتمع الدراسة،تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و تم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل أو لعدم الارجاع لتصبح العينة مكونة من (440) معلما ومعلمة. والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب مديريات التربية وجنس المعلم.

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والجنس

المديرية	معلم	معلمة	**المجموع**
القصر	28	50	**78**
قصبة الكرك	71	110	**181**
الاغوار الجنوبية	33	40	**73**
المزار الجنوبي	52	56	**108**
المجموع	**184**	**256**	**440**

يبين الجدول توزع أفراد العينة حسب مديرية التربية وجنس المعلم، حيث تكونت عينة الدراسة من (184) معلما و(256) معلمة، وقد بلغ عدد المعلمين من مديرية قصبة الكرك (181) معلما ومعلمة، كما بلغ عدد المعلمين من مديرية تربية المزار الجنوبي (108) معلما ومعلمة، أما مديريتي القصر والاغوار الجنوبية فقد بلغ عدد المعلمين على الترتيب (78، 73) معلما ومعلمة.

4.3 أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين من خلال الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة مصادر السلطة كدراسة (السعود والعساف،2008)، ودراسة (النوباني، 2003)، ودراسة تومبسون (Thompson, 2000)، اما فيما يتعلق بالانماط القيادية لمدير المدرسة فقد تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (المشاقبة، 2010)، ودراسة (النمري، 2008)، ودراسة (الشريدة، 2004). وتكونت استبانتي الدراسة من ثلاثة أجزاء الأول البيانات الشخصية والثاني استبانة مصادر السلطة لمديري المدارس الثانوية والثالث الأنماط القيادية لمديري المدارس. واشتملت استبانة مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك على (28) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي (سلطة المكافأه (5) فقرات، و سلطة الإجبار أو الأكراه (5) فقرات، و سلطة القانون - الشرعية (6) فقرات، و سلطة المرجعية (6) فقرات،

سلطة الخبرة – الفنية (6) فقرات)، في حين تكون استبانة الأنماط القيادية من (42) فقرة توزعت على (3) أنماط قيادية (النمط الأوتوقراطي (14) فقره، والنمط الديمقراطي (14) فقره، والنمط الترسلي (14) فقره)، وقد استخدم تدريج ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، أبدا) في تدريج فقرات الاداتين.

1.4.3 صدق أداتي الدراسة

للتأكد من صدق أداتي الدراسة فقد تم استخدام صدق المحتوى، وذلك بعرض الاداتين بصورتهما الأولية - ملحق (أ) - على (10) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة من الجامعات الاردنية (الجامعة الاردنية، وجامعة مؤته، وجامعة الطفيلة التقنية) ملحق (ب)، وتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم الابقاء على الفقرات التي اتفق عليها ما يزيد عن (80%) من المحكمين، حيث تم تعديل صياغة الفقرات(35,24,12) لاستبانة الأنماط القيادية لمدير المدرسة، وإضافة بعض الفقرات مثل(13، 14، 25، 26، 27، 28، 38، 42)،وحذف بعض الفقرات لاستبانة الانماط القيادية لمدير المدرسة. وبذلك يكون عدد فقرات الأداتين بصورتهما النهائية (28) فقرة لاستبانة مصادر سلطة مدير المدرسة، و(42) فقرة لاستبانة الانماط القيادية لمدير المدرسة، ملحق (ج).

2.4.3 ثبات أداتي الدراسة:

تم تقييم درجة ثبات أداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث تم تطبيق الأداتين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (25) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ثم تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (2) يبين نتائج الثبات حسب مجالات أداتي الدراسة.

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد أداتي الدراسة

المصدر	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة مصادر السلطة	النمط	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الانماط القيادية
سلطة المكافأه	0.80	الاوتوقراطي	0.80
سلطة الإجبار أو الأكراه	0.78	الديمقراطي	0.90
سلطة القانون - الشرعية	0.76	الترسلي	0.86
سلطة المرجعية	0.89		
سلطة الخبرة – الفنية	0.90		

يبين الجدول أن أداتي الدراسة تتمتع بدرجات ثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة فقد تراوحت قيم معاملات الثبات على مصادر السلطة ما بين (0.76- 0.90)، كما تراوحت قيم معاملات الثبات على الأنماط القيادية ما بين (0.80 – 0.90).

5.3 إجراءات الدراسة

تم تنفيذ اجراءات الدراسة على النحو الآتي:

1- بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (مصادر السلطة والانماط القيادية) تم بناء أداتي الدراسة.

2- تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق الدراسة على عينة الدراسة.

3- تم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة، ثم تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة، وإدخال المعلومات إلى ذاكرة الحاسوب و تم الإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تم تقدير الدرجات على الفقرات (دائما (5)، غالبا (4)، احيانا (3)، نادرا (2)، أبدا (1)، وتم استخدام المعيار التالي في الحكم على درجة الفقرات:

1- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أقل من أو يساوي (2.33) تكون درجة الفقرة منخفضة.

2- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة محصور بين (2.34- 3.67) تكون درجة الفقرة متوسطة.

3- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أكبر من أو يساوي (3.68) تكون درجة الفقرة مرتفعة.

6.3 المعالجات الإحصائية

لغايات الوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، وبعد أن تمت جميع الإجراءات سواء المتعلقة بإعداد أداتي الدراسة أو التطبيق. تمت عملية تبويب البيانات وتحليلها، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية مرتبة حسب الأسئلة.

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: " **ما مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ؟**" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة مصادر سلطة مدير المدرسة ولفقراتها، والجدول (3) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجالات أداة مصادر السلطة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مصادر سلطة مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين

رقم المصدر	المصدر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	الخبرة – الفنية	4.09	0.96	1	مرتفعة
3	القانون- الشرعية	4.07	0.72	2	مرتفعة
1	المكافأه	3.98	0.95	3	مرتفعة
4	المرجعية	3.92	1.03	4	مرتفعة
2	الاجبار أو الأكراه	3.38	1.01	5	متوسطة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمستوى مصادر سلطة مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.71) وتعتبر هذه الدرجة

مرتفعة، وقد جاء مصدر سلطة الخبرة الفنية بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت سلطة القانون - الشرعية بوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، واحتل المرتبة الأخيرة مصدر سلطة الأجبار أو الاكراه بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين وهي كما يلي:

1- مصدر سلطة المكافأة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات مصدر سلطة المكافأه والجدول (4) يبين هذه النتائج.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مصدر سلطة المكافأه

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي ابذلها عند تقييمي	4.09	1.04	1	مرتفعة
3	يكافئ مدير المدرسة أصحاب الإنجاز المتميز	4.07	1.09	2	مرتفعة
1	يوفر مدير المدرسة فرص التطوير المهني للمعلمين	4.07	1.01	2	مرتفعة
5	يعمل مدير المدرسة على تحسين سجل أدائي إذا قمت بأداء عملي بإتقان	4.05	1.12	4	مرتفعة
4	يشركني مدير المدرسة في تدريب المعلمين	3.63	1.25	5	متوسطة
1-5	المصدر ككل "سلطة المكافأه"	3.98	0.95	-	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لسلطة المكافأه بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.95) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة الثانية والتي تنص

"يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي ابذلها عند تقييمي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة "يكافئ مدير المدرسة أصحاب الإنجاز المتميز" بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الرابعة "يشركني مدير المدرسة في تدريب المعلمين" بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة.

2- مصدر سلطة الإجبار أو الأكراه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات **مصدر سلطة الإجبار أو الأكراه**

والجدول (5) يبين هذه النتائج.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات سلطة الإجبار أو الأكراه

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	يتخذ مديري إجراءات ضبطية بحقي عند ارتكابي لمخالفة.	3.61	1.10	1	متوسطة
6	يتخذ المدير الإجراءات العقابية بحقي في حال تأخرت عن العمل	3.49	1.17	2	متوسطة
8	يوقع مديري عقوبة تأديبية بحقي إذا أخفقت في أداء واجباتي	3.48	1.17	3	متوسطة
10	يقيمني مديري بمستوى ضعيف إذا كان أدائي ضعيفا	3.43	1.22	4	متوسطة
9	ينسب مديري بالحسم من راتبي إذا كان أدائي اقل من المستوى المحدد	2.87	1.35	5	متوسطة
6-10	المصدر ككل " سلطة الاجبار أو الأكراه "	3.38	1.01	-	متوسطة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لسلطة الاجبار أو الأكراه بلغ (3.38) وبانحراف معياري (1.01) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة، كما جاءت جميع فقرات

هذا المصدر بدرجة متوسطة. وقد احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على " يتخذ مديري إجراءات ضبطية بحقي عند ارتكابي لمخالفة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.10)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة السادسة " يتخذ المدير الإجراءات العقابية بحقي في حال تأخرت عن العمل" بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.17)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التاسعة " ينسب مديري بالحسم من راتبي إذا كان أدائي اقل من المستوى المحدد" بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (1.35).

3- مصدر سلطة القانون - الشرعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات سلطة القانون- الشرعية، حيث جاء الوسط الحسابي للمجال بشكل عام (4.07) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سلطة القانون - الشرعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
11	أنفذ تعليمات مديري بوصفه رئيسي المباشر في العمل	4.47	0.85	1	مرتفعة
15	يتوقع مديري مني التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل.	4.31	0.91	2	مرتفعة
16	يتوقع مديري مني تنفيذ تعليماته.	4.29	0.88	3	مرتفعة
13	يحدد مديري ما يجب أن أقوم به في العمل	3.93	1.05	4	مرتفعة
12	يلزمني مديري بصفته الوظيفية بدعم قراراته	3.75	1.19	5	مرتفعة
14	يحق لمديري بصفته الوظيفية الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعملي	3.67	1.22	6	متوسطة
11-16	المصدر ككل "سلطة القانون-الشرعية "	4.07	0.72	-	مرتفعة

كذلك، يبين الجدول أن الفقرة الحادية عشر" أنفذ تعليمات مديري بوصفه رئيسي المباشر في العمل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف

معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الخامسة عشر " يتوقع مديري مني التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل " بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الرابعة عشر" يحق لمديري بصفته الوظيفية الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعملي " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

4- مصدر سلطة المرجعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات سلطة المرجعية والجدول (7) يبين هذه النتائج.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سلطة المرجعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
17	يمتلك مديري شخصية محببة ومؤثرة.	4.21	1.12	1	مرتفعة
19	يحب المعلمون خصال المدير الشخصية	4.03	1.15	2	مرتفعة
20	أطور علاقات زمالة مع مديري	4.01	1.11	3	مرتفعة
18	يعجبني أسلوب مديري في التعامل مع الجميع بعدالة	3.89	1.23	4	مرتفعة
22	استمتع في التعامل مع مديري	3.81	1.24	5	مرتفعة
21	ارغب أن أكون مشابها لمديري	3.57	1.32	6	متوسطة
17-22	المجال ككل " سلطة المرجعية "	3.92	1.03	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمصدر سلطة المرجعية بلغ (3.92) وبانحراف معياري (1.03)، وبدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة السابعة عشر " يمتلك مديري شخصية محببة ومؤثرة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة التاسعة عشر" يحب المعلمون خصال المدير الشخصية " بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة الحادية والعشرون فقد

احتلت المرتبة الأخيرة في هذا المصدر والتي تنص على " ارغب أن أكون مشابها لمديري " بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.32) وبدرجة متوسطة.

5- مصدر سلطة الخبرة - الفنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات سلطة الخبرة - الفنية والجدول (8) يبين هذه النتائج.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سلطة الخبرة - الفنية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
26	يمتلك مديري التدريب العملي المتخصص في مجال عمله	4.13	1.03	1	مرتفعة
24	لدى مديري الخبرات اللازمة لأداء العمل	4.11	1.03	2	مرتفعة
23	لدى مديري المعرفة اللازمة في حل المشكلات في العمل	4.10	1.08	3	مرتفعة
27	يتمتع مديري بخبرة مهنية متميزة يمكن الاعتماد عليها في انجاز مهماتي	4.09	1.09	4	مرتفعة
25	أقوم بتنفيذ توجيهات مديري في العمل لامتلاكه الخبرة العالية	4.07	1.07	5	مرتفعة
28	يمثل مديري مصدر خبرة اعتمد عليه في حل المشكلات	4.02	1.12	6	مرتفعة
23-28	المجال ككل " سلطة الخبرة - الفنية "	4.09	0.96	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمصدر سلطة الخبرة - الفنية بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.96)، وبدرجة مرتفعة. وقد جاءت جميع فقرات هذا المصدر بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة السادسة والعشرون "يمتلك مديري التدريب العملي المتخصص في مجال عمله " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (1.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الرابعة والعشرون" لدى مديري الخبرات اللازمة لأداء العمل " بمتوسط حسابي (4.11)

وبانحراف معياري (1.03)، أما الفقرة الثامنة والعشرون فقد احتلت المرتبة الأخيرة في هذا المصدر والتي تنص على " يمثل مديري مصدر خبرة اعتمد عليه في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (1.12).

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: "ما الانماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الانماط القيادية ولفقراتها، والجدول (9) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل نمط من الانماط القيادية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للانماط القيادية لمدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين

رقم النمط	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	الديمقراطي	4.01	0.92	1	مرتفعة
1	الاوتوقراطي	3.24	0.94	2	متوسط
3	الترسلي	2.91	1.01	3	متوسط

يبين الجدول (9) أن النمط الديمقراطي قد جاء في المرتبة الاولى كنمط سائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين وبدرجة مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.01) وانحراف معياري (0.92)، وفي المرتبة الثانية جاء النمط القيادي الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.24)، وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط الترسلي بوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى كل نمط من الانماط القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين وهي كما يلي:

1- النمط الاوتوقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات النمط الاوتوقراطي والجدول (10) يبين هذه النتائج.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الاوتوقراطي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	يشدد المدير على دوام العاملين	4.00	1.07	1	مرتفعة
6	يتقيد المدير بحرفية النصوص القانونية	3.73	1.12	2	مرتفعة
2	يطلب مني المدير انجاز المهمات التي يكلفني بها فقط	3.43	1.23	3	متوسطة
7	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	3.40	1.24	4	متوسطة
8	يصر المدير على تنفيذ آراءه أثناء تطبيق القرارات.	3.38	1.27	5	متوسطة
10	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها	3.31	1.35	6	متوسطة
5	يضع المدير معايير الأداء في العمل حسب رغبته للتعرف إلى مستوى أداء العاملين	3.25	1.23	7	متوسطة
1	يضع مديري ضوابط تحد من تواصلي مع زملائي في أثناء العمل	3.16	1.42	8	متوسطة
12	يفرض المدير قراراته على منتسبي المدرسة	3.10	1.36	9	متوسطة
9	يعتمد المدير على بعض العاملين لانجاز أعماله الخاصة	3.10	1.41	9	متوسطة
4	يتخذ المدير القرارات دون الأخذ برأي العاملين	3.03	1.32	11	متوسطة
3	يتصرف المدير دون مشاورة العاملين في المدرسة	3.03	1.34	11	متوسطة
11	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون	2.92	1.37	13	متوسطة
14	يعد المدير مناقشة شؤون المدرسة مضيعة للوقت	2.58	1.45	14	متوسطة
14-1	النمط ككل "الاوتوقراطي"	3.24	0.94	-	متوسطة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي بلغ (3.24) وبانحراف معياري (0.94) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة، وقد احتلت الفقرة الثالثة

عشر والتي تنص " يشدد المدير على دوام العاملين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة السادسة " يتقيد المدير بحرفية النصوص القانونية " بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الرابعة عشر " يعد المدير مناقشة شؤون المدرسة مضيعة للوقت." بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (1.45) وبدرجة متوسطة.

2- النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات **النمط الديمقراطي** والجدول (11) يبين هذه النتائج.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
15	يقيم المدير علاقات اجتماعية مع العاملين	4.19	1.03	1	مرتفعة
17	يصغي المدير لشرح المعلم عن مدى تقدمه في الانجاز	4.12	1.05	2	مرتفعة
24	يوصي المدير بتحفيز المعلم المتميز في انجازه.	4.07	1.13	3	مرتفعة
18	يقدر المدير عمل المعلم الجيد فيستمع إلى رأيه المتعلق بسجل أداءه.	4.06	1.12	4	مرتفعة
19	يهتم المدير باقتراحات العاملين للعمل على تطبيقها.	4.05	1.09	5	مرتفعة
23	يوزع المدير على الجميع الأعمال الواجب انجازها بعد مناقشتها	4.00	1.10	6	مرتفعة
16	يعطي المدير العاملين فرص التعبير عن آراءهم	4.00	1.09	6	مرتفعة
25	يتابع المدير صناعة القرارات بفعالية	3.99	1.15	8	مرتفعة
20	يعلن المدير للجميع التغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.	3.98	1.09	9	مرتفعة
26	يقيم المدير مقدرات العاملين بموضوعية	3.96	1.10	10	مرتفعة
28	يوفق المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات العاملين	3.94	1.13	11	مرتفعة
21	ينشر المدير بيئة عمل مناسبة للعمل الديمقراطي	3.91	1.15	12	مرتفعة
22	يتوقع الجميع ردود فعل المدير في القضايا المختلفة	3.90	1.06	13	مرتفعة
27	يعطي المدير العاملين فرص تمثل ادوار قيادية	3.90	1.20	13	مرتفعة
15-28	النمط ككل "الديمقراطي"	4.01	0.92	-	مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.92) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا النمط بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة الخامسة عشر والتي تنص على " يقيم المدير علاقات

اجتماعية مع العاملين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة السابعة عشر " يصغي المدير لشرح المعلم عن مدى تقدمه في الانجاز " بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (1.05)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرتين الثانية والعشرون والفقرة السابعة والعشرون واللتان تنصان على " يتوقع الجميع ردود فعل المدير في القضايا المختلفة " و " يعطي المدير العاملين فرص تمثل ادوار قيادية" بمتوسط حسابي (3.90) وبانحرافات معيارية (1.06، 1.20) على الترتيب.

3- **النمط الترسلي**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة والدرجة لفقرات **النمط** الترسلي والجدول (12) يبين هذه النتائج.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الترسلي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
29	يجري المدير التغيير لإرضاء العاملين.	3.55	1.22	1	متوسطة
30	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات للعاملين.	3.42	1.17	2	متوسطة
40	تتسم اجتماعات المدير بالعاملين بالارتجال والعفوية	3.16	1.35	3	متوسطة
36	يجتهد العاملون في المدرسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من المدير	3.15	1.34	4	متوسطة
34	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم	3.10	1.43	5	متوسطة
39	يتجنب المدير تقديم رأيه في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة	2.95	1.33	6	متوسطة
38	الوقت الذي يخصصه المدير غير كافي لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين	2.87	1.41	7	متوسطة
31	يتخذ المدير قراراته بناء على معلومات غير كافية	2.80	1.39	8	متوسطة
42	يصدر المدير أوامره عن طريق الآخرين	2.72	1.42	9	متوسطة
35	يخصص المدير وقتا غير كاف لحل المشكلات	2.72	1.36	9	متوسطة
41	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2.71	1.38	11	متوسطة
33	يستثني المدير المراجعين من جدوله اليومي	2.69	1.45	12	متوسطة
37	يتجنب المدير تطوير العاملين مهنيا	2.63	1.42	13	متوسطة
43	يواجه المدير مشكلة في تنظيم الوقت في خططه اليومية.	2.61	1.39	14	متوسطة
32	يغادر المدير عمله لتلبية مصالحه الخاصة	2.58	1.48	15	متوسطة
29-43	النمط ككل "الترسلي"	2.91	1.01	-	متوسطة

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للنمط الترسلي بلغ (2.91) وبانحراف معياري (1.01) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا النمط بدرجة متوسطة. وقد احتلت الفقرة التاسعة والعشرون والتي تنص على "يجري المدير التغيير لإرضاء العاملين." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.22)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة الثلاثون "يترك المدير حرية اتخاذ القرارات للعاملين" بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.17)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثانية والثلاثون والتي تنص على " يغادر المدير عمله لتلبية مصالحه الخاصة" بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (1.48).

3.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مصادر السلطة والانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟" فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مصادر السلطة بشكل عام ومجالاتها مع الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والجدول (13) يبين هذه النتائج.

جدول (13)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مصادر السلطة ومجالاته والانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك

مصدر السلطة	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الترسلي
المكافأه	- 0.08	**0.71	-0.10*
الأجبار او الأكراه	**0.37	**0.15	**0.25
القانون - الشرعية	**0.20	**0.42	*0.11
المرجعية	-0.10*	**0.81	-0.05
الخبرة – الفنية	-0.09	**0.81	-0.10
مصادر السلطة ككل	0.06	**0.78	0.02

**** دال عند مستوى الدلالة 0.01   * دال عند مستوى الدلالة 0.05**

يبين الجدول أن معامل الارتباط بين مستوى النمط الديمقراطي ومستوى مصادر السلطة ككل قد بلغ (0.78) وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01≥α)، في حين أن معامل الارتباط بين النمط الاوتوقراطي و مصادر السلطة ككل قد بلغ (0.06) وهو غير دال احصائيا كما بلغ معامل الارتباط بين النمط الترسلي ومصادر السلطة ككل (0.02) وهو غير دال احصائيا وتعتبر قيم هذين المعاملين ضعيفة جدا، كما يبين الجدول أن النمط الديمقراطي قد ارتبط بجميع ابعاد مصادر السلطة بدلالة احصائية وبدرجة اعلى من النمطين السابقين حيث تراوحت معاملات الارتباط (0.15 – 0.81) وكان أقلها بين سلطة الأجبار أو الاكراه والنمط الديمقراطي. أما النمط الاوتوقراطي فلم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع مصدر سلطة المكافأه أو سلطة الخبرة – الفنية حيث بلغت معاملات الارتباط على الترتيب (-0.08، -0.09)، في حين ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية مع مصادر السلطة (الأجبار أو الاكراه، القانون- الشرعية، المرجعية) وكان أعلاها مع سلطة الاجبار أو الاكراه حيث بلغت (0.37) وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01≥α). اما النمط الترسلي فلم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع مصدر سلطة المرجعية أو سلطة الخبرة – الفنية حيث بلغت معاملات الارتباط على الترتيب (-0.05، -0.10) في حين ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية مع مصادر السلطة (المكافأه والإجبار أو الاكراه، القانون- الشرعية) وكان أعلاها مع سلطة الاجبار أو الاكراه حيث بلغت (0.25) وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01≥ α).

4.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لمصادر السلطة من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممار سة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك لمصادر سلطتهم في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين بشكل

عام مرتفعة.اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.90) درجة وهي درجة مرتفعة اذا قورنت مع مقياس الدراسة البالغ (3.68).وهذا مؤشر ايجابي قد يدل على ارتقاء مدراء المدارس الثانوية الحكومية للمستوى المطلوب في ممارسة مصادر السلطة، وانهم بدأوا يتفهمون مصادر سلطتهم الرسمية وغير الرسمية وممارستها كما يجب ان تكون. مما يدل على ان الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم الاردنية في إعداد القادة فكرا وممارسة، وتدريبهم علميا ومسلكيا واحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية والسلوك القيادي بما يحقق أهداف العملية التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح كان له أثر واضح وكبير في تمكين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من قيادة الكوادر التربوية من معلمين وطلبة بطريقة تتناسب مع متطلبات النظام التربوي الاردني.

وفيما يتعلق بالترتيب التنازلي لدرجة ممارسة المديرين لمصادر سلطتهم الخمسة في مدارسهم أظهرت نتائج الدراسة الترتيب التالي فجاءت سلطة الخبرة بالدرجة الأولى، تليها سلطة القانون بالدرجة الثانية، وتليها سلطة سلطة المكافأة بالدرجة الثالثة، ثم سلطة المرجعية بالدرجة الرابعة وقبل الاخيرة، وتليها سلطة الاجبار أو الإكراه بالدرجة الخامسة والأخيرة.

إن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك **لسلطة الخبرة جاء بالدرجة الأولى** وبمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة وقد تبدو هذه النتيجة منطقية، إذ يدل ذلك على أن المعلمين يرون أن المديرين يمتلكون معرفة مهنية ومعلومات ومهارات وخبرات في مجال التعليم تفوق ما لديهم، وكذلك المقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم، ويمتلكون التدريب العملي المتخصص في مجال عملهم، لذا على المعلمين تقدير المديرين واحترام وجهة نظرهم والامتثال لاوامرهم وتعليماتهم وتوجيهاتهم لامتلاكهم سلطة الخبرة. ولا ننسى هنا دور وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بالمديرين واخضاعهم للدورات التدريبية قبل ممارسة العمل الاداري، وفي اثناء الخدمة وفي مجالات متنوعة. وان اختيار مديري المدارس الثانوية يقوم على مجموعة من من الأسس والمعايير والقوانين من أهمها المؤهلات العلمية والخبرة الطويلة في مجال التعليم،

والتميز في العمل الإداري من خلال تقارير المشرفين التربويين والرؤساء والمقابلات الشخصية والاختبارات التنافسية. وقد يرى المعلم أن مدير المدرسة أقرب منه الى التعليمات والتوجيهات والمعلومات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وأنه على اطلاع بكل تجديد وتطوير لذا جاءت سلطة الخبرة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ونلاحظ من خلال النتائج أن السلطة التي تلي سلطة الخبرة في المرتبة الثانية هي سلطة القانون. وهذا يؤكد أن جزءا كبيرا من معلومات المديرين وخبراتهم التي تحكم سير عملهم مستمدة من القوانين والانظمة والتوجيهات التربوية والتشريعات.

وقد جاءت سلطة القانون في الدرجة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، إذ ان هناك مجموعة من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم الاردنية، تحكم سير العملية التعليمية في المدارس، والتي يجب على مدير المدرسة اتباعها والتقيد بها وتنفيذها. ويتضح من خلال الممارسات التربوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك استخدام القانون، والرجوع إلى التشريعات التربوية للحصول على امتثال المعلمين وطاعتهم، والقيام بواجباتهم ومتطلبات ادوارهم في العملية التعليمية بما يحقق أهدافها بالدرجة المطلوبة من النجاح. ولعل احتلال سلطة القانون المرتبة الثانية من بين مصادر السلطة الخمسة يكشف لنا التقدير الذي يبديه معلمونا في المدارس الثانوية في محافظة الكرك للتعليمات والأنظمة والقوانين التربوية وتنفيذها. وقد يكون من أسباب هذه النتيجة أن معلمي محافظة الكرك يرون أن مدير المدرسة بحكم موقعه الوظيفي أقرب الى التوجهات الجديدة لدى وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بتطبيق خطط التطوير التربوي والتوجهات والتجديدات في مختلف مدخلات النظام التربوي وعملياته ومخرجاته وعليهم أن يحترموا هذه التوجهات ويتكيفوا مع التجديدات باعتبارها قوانين وانظمة تحكم سير العمل.

وقد جاءت سلطة المكافأة في الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.95) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك الى ادراك المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الكرك لامتلاك مدير المدرسة بعض

الصلاحيات في هذا المجال، والمتمثلة في منح المعلمين بعض الحوافز سواء المعنوية أو المادية مثل كتب الشكر والتكريم وتقديم الجوائز الرمزية ومكافأة المعلمين من خلال سجلات الأداء السنوية، والاخذ بعين الاعتبار الجهود الاضافية التي يبذلها المعلمون مما يساعد في ترفيعات المعلمين، ايضا تنسيب المدير بمنح الترفيعات والعلاوات لمن يستحقها من أصحاب الأداء المتميز من المعلمين، وتوفير فرص التطوير المهني للمعلمين.

وقد صنف المعلمون سلطة المرجعية بالدرجة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة. وقد تعكس هذه النتيجة تميز مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك في صفاتهم الشخصية، وامتلاكهم لمقومات وخصائص محببة ومؤثرة لدى المعلمين، وتطوير علاقات زمالة مع المعلمين ومراعاة الجانب الإنساني للمعلمين، وأن سلطة المرجعية تتضمن الاعجاب الذي يبديه المعلمون بالمديرين على أن مهنة الادارة المدرسية تمثل مستوى أعلى من مهنة التدريس، فينظر المعلم الى المدير بشيء من الاعجاب، وكمصدر للتقدير، وان سلوكه يمثل مرجعا وقدوة للسلوك المرغوب فيه، وليس من الشك فيه أن أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية العامة تتطلب مواصفات شخصية وأخلاقية متميزة، تشمل المقدرة على العمل المستمر، والتعامل مع الناس بطريقة محببة، والاخلاص في العمل، والتعامل مع الجميع بعدالة، وسعة الصدر، والصدق والامانة وغيرها.

وفيما يتعلق بتصنيف المعلمين لسلطة الإكراه او الإجبار في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبانحراف معياري (1.01) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك يعتزون بانفسهم ويثقون بقدراتهم وكفاءتهم التدريسية، ويلتزمون بالتعليمات والأنظمة، ويتقيدون بتحقيق متطلبات الوظيفة بشكل مقبول، الأمر الذي يبعد عنهم إيقاع العقوبة او الإجبار على القيام بالمهمة، لتقصير وظيفي ما. ومما زاد من وعي المعلمين في هذا المجال دور وزارة التربية والتعليم في التدريب المستمر للمعلمين كل حسب تخصصه، ويمكن القول بأن من أسباب ذلك أن

المعلمين يرون بأن مدير المدرسة يتمتع بنزاهة وعدالة وموضوعية ويحترم القانون، وبالتالي لن يقدم على إيقاع عقوبة قاسية على المعلم لأسباب شخصية او تحيز ذاتي أو أسباب أخرى، وبخاصة إذا كان هذا المعلم جيدا، وعلاقاته بالطلبة والزملاء ودية، ولديه الانضباط وحسن السلوك في القول والعمل.

وبهذا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (السعود و العساف،2008) في ارتفاع مصادر سلطة مدير المدرسة ككل، وتختلف معها في ترتيب مصادر سلطة مدير المدرسة والتي اخذت الترتيب التالي في دراسة (السعود و العساف،2008) سلطة القانون اولا، تليها سلطة الخبرة، ثم سلطة المرجعية في المرتبة الثالثة، واحتلت سلطة الاكراه او الاجبار المرتبة الرابعة وقبل الاخيرة، أما سلطة المكافأة فقد احتلت المرتبة الخامسة والاخيرة. كما أن نتائج الدراسة اختلفت مع نتائج (النوباني، 2003) في ترتيب مصادر السلطة، إذ جاءت مصادر السلطة في دراسته مرتبة كما يلي: سلط المكافأة، وسلطة الخبرة، وسلطة الشخصية، وسلطة القانون، وسلطة الإكراه.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Thompson,2000) إذ جاءت مصادر السلطة مرتبة كالاتي: الشرعية، سلطة الخبرة، سلطة الشخصية، سلطة الإكراه، سلطة المكافأة. وقد يكون سبب الاختلاف في النتائج اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها وزمن الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة الترتيب التالي للأنماط القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين: النمط الديمقراطي، والنمط الاتوقراطي، والنمط الترسلي. حيث جاء **النمط الديمقراطي بالمرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة** إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) وانحراف معياري (0.92) وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا النمط بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى ممارسة المديرين أنماط قيادية تقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات

وفي بعض المهمات القيادية، ويعاملهم بكل موضوعية وعدالة، كما أن القائد يدعو مرؤوسيه، ويلتقي بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية، وتحليلها، والتحدث معهم بكل إحترام ومحاولة الوصول إلى قرار جماعي مع جميع أفراد المدرسة، كما أن المدير يراعي جانب العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين والعاملين بالمدرسة، ولا يكون ذلك على حساب مصلحة العمل، وتربطه معهم علاقات اجتماعية مما يشجع المعلمين على التعاون والإحترام فيما بينهم، وبالتالي تكون شخصية المدير محبوبة لدى جميع العاملين مما يسهم في الإقبال على العمل والدافعية لتحسين الأداء،خاصة بوجود بيئة عمل مناسبة للعمل الديمقراطي.

وربما يعزى ذلك أيضا إلى عمليات التطوير التربوي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن مما أدى الى ممارستهم للنمط الديمقراطي الإيجابي بمختلف الوسائل التربوية، سواء بالتدريب او الإعداد المهني والإداري، وتأكيدهم على ممارسة العمل الديمقراطي في مؤسساتهم، مما أدى بالمديرين إلى ممارسة هذا النمط القيادي، وظهوره جليا في العمل المدرسي، وخاصة في تعاملهم مع المعلمين، وهذا أدى بالمعلمين إلى تأكيدهم على ممارسة مديريهم للنمط الديمقراطي. كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إنتشار حالة الثقة بين المديرين والمعلمين نتيجة إشراكهم في صنع القرارات، ومنح المعلمين حرية التعبير عن آرائهم، ومنحهم فرصا تمثل أدوار قيادية، ووضع الحلول الممكنة للمشكلات التربوية التي قد تعترض طريقهم في رسالة التعليم. كذلك يهتم المدير باقتراحات المعلمين التي تصب في مصلحة العمل،ويعلن للجميع التغييرات المستحدثة في العمل قبل البدء بتطبيقها.

أما النمط الأوتوقراطي فقد احتل المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط الحسابي بلغ (3.24) وبانحراف معياري (0.94) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك الى أن بعض مديري المدرس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك يتقيدون بحرفية النصوص القانونية وبالتعليمات والقرارات الواردة إليهم من وزارة التربية والتعليم، فهي قرارات ملزمة للجميع، خاصة أن مديري المدارس هم المسؤولون عن تنفيذ

العمل أمام الجهات الرسمية. وربما يعزى ذلك لخوف المديرين من ضياع السلطة والمسؤولية عنهم واستبدالهم بآخرين، وخوفهم من انفلات اوضاع المدارس.

وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام المدير بالعمل أكثر من المعلمين، ويشدد على دوام المعلمين، ويتخذ قراراته دون مشاورة المعلمين حيث يعتبر مناقشة شؤون المدرسة مضيعة للوقت، فهو يصر على تنفيذ آرائه اثناء تنفيذ العمل، ويفرض قراراته على المعلمين، كذلك يحد من تواصل المعلمين مع بعضهم البعض مما يؤثر سلبا على المناخ العام في المدرسة، ويولد حالة من الانفعال النفسي وعدم التعاون.

وربما تعزى القيادة الاوتوقراطية لدى بعض المديرين إلى نزعة الزعامة الموجودة لديهم والتي تستند في سياستها على فلسفة الباب المغلق التي يتبناها المدير في تعامله مع المعلمين. ويسود العلاقات الإنسانية في هذا النمط طابع الرسميات والشكليات في أوضح صوره وأشكاله،ويضفي المدير على منصبه سلطة ووجاهة، ويتسم بالرقابة وقيود الروتين والأوامر الفردية.

وفيما يتعلق بالنمط الترسلي فقد جاء بالمرتبة الثالثة والاخيرة،وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري (1.01) وتعتبر هذه الدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين يتركون العمل للمعلمين في المدرسة ويحاولون تخفيف ضغط العمل الواقع على الادارة، ويعملون على توزيع مهامهم على المعلمين، ولا يهتمون بمتابعة المهام الموزعة على المعلمين، وإنما يكتفون بالنتائج النهائية للعمل، وبالتالي قد تكون نظرة البعض من المديرين قاصرة نحو تحديد امكانات المعلمين في تنفيذ الواجبات والمهام المطلوبة منهم،وهذا لا يظهر إلا إذا كان العمل بصورته النهائية غير ناجح. وربما يكون سبب ذلك أن اغلب مديري المدارس تربطهم مع المعلمين علاقات احترام متبادل ويحاولون تطوير العلاقات الإجتماعية والتواصل مع المعلمين ومحاولة حل مشكلاتهم،ولا يتابعون إجراءات العمل الا إذا طلب المعلمون منهم ذلك.

وربما يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يتركون للمعلمين حرية اتخاذ القرارات في المدرسة، ويقومون باجراء بعض التغييرات في العمل من أجل ارضاء

المعلمين، وتتسم اجتماعاتهم بالارتجال والعفوية وعدم الانتظام، ولا يعطون الوقت الكافي للمعلمين لمناقشة القضايا التربوية التي تهم المدرسة، ويصدرون قراراتهم عن طريق الاخرين، ويتساهلون مع المقصرين في العمل على حساب المدرسة، ولا يهتمون بتطوير المعلمين مهنيا مما يؤثر سلبا على الأداء في العمل، ولا يمتلكون التنظيم في خططهم اليومية، ويفضلون مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة للمدرسة.

وبهذا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2002) التـــي هــدفت إلـــى الكشف عن النمط القيادي السائد في منطقة الجوف في الأردن كما يراه المعلمـــون، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس عينة الدراسة يمارسون النمط الديمقراطي بشكل كبير،بينما النمط التساهلي و النمط الاوتوقراطي بدرجة منخفضة جدا. كذلك اتفقــت هذه النتيجة مع دراسة (النمري، 2008) التي هدفت الى الكشف عن نمط القيـــادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظـــر أعضاء هيئة التدريس. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الســـائد لـــدى رؤساء الأقسام هو النمط الديمقراطي وبدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة لوثانس(Luthans,2004) الواردة في دراسة (المشاقبة،2010) التي هدفت الى الكشف عن مدى فاعلية النمط القيادي والتي اظهرت أن المجموعة التي استخدم فيها القائد الاسلوب الاوتوقراطي كانت اعلى انتاجية من المجموعة التي استخدم فيها القائد الأسلوب الديمقراطي.كما بينت النتائج ان المجموعة ذات القائد الديمقراطي كانت متفوقة في الناحية الإبتكارية، والدافعية والثبات عن المجموعة ذات القائد الاوتوقراطي،في حين أشارت النتائج إلى أن المجموعة التي تم قيادتها بالأسلوب المتساهل كانت نتائجها منخفضة في جميع المجالات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مصادر السلطة والانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج ان النمط الديمقراطي قد ارتبط بجميع أبعاد مصادر السلطة بدلالة احصائية وبدرجة أعلى من النمطين السابقين حيث تراوحت معاملات الارتباط (0.15 – 0.81) وكان أقلها بين سلطة الإجبار أو الإكراه والنمط الديمقراطي. وقد تعزى هذه النتيجة الى الأسباب التالية منها: أن المدير الديمقراطي يضفي مناخا تنظيميا مريحا للمعلمين في المدرسة، والقيادة الديمقراطية تعطي المدير سلطة قوية وقوة، والنمط الديمقراطي يحقق أفضل النتاجات وذلك لأن المعلمين يشعرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ومما يزيد من ثقتهم بانفسهم ويدفعهم للعمل باقصى طاقة ممكنة لديهم، والنمط الديمقراطي كذلك يساعد في تحقيق الاندماج والانسجام والتوافق في الجو التعليمي بين المدير والمعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وهذا يؤثر ايجابا في امتلاك المدير لمصادر سلطته بشكل كبير مستمدة من قيادته الديمقراطية،وبالتالي تحقيق النتاجات التعليمية المنشودة حيث أن الجميع في المدرسة يشكلون فريقا واحدا لخدمة العملية التعليمية.

5.4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

1- تنظيم برامج تدريبية ودورات فعالة لمديري المدارس الثانوية لتنمية مهاراتهم في مجال استخدام مصادر سلطتهم في مدارسهم، بحيث يعتمد مدير المدرسة الخبرة، وسلطة المكافأة، وسلطة المرجعية، بدرجة اكبر، ويتمكن من العمل بروح القانون، ولا يكون أسيرا له(إدارة موقفية)، ويفعل القوانين والانظمة والتعليمات، ويوظفها بحكمة وتعقل واستبصار.

2- إجراء دراسات أخرى في هذا المجال للكشف عن العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس ومتغيرات أخرى مثل ضغوط العمل، الاستقرار الوظيفي، العمل الجماعي، فعالية المدير، الأمن النفسي، الأداء الوظيفي.
3- تشجيع برامج النمو المهني لمديري المدارس التي تشجع العلاقة الايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي لمدير المدرسة ومصادر سلطته مما يوفر مناخ تنظيمي مريح و بيئة داعمة جاذبة لتحقيق الأهداف المنشودة.
4- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إعداد القادة التربويين في المؤسسات سواء كانت تابعة لوزارة التربية والتعليم عن طريق اطلاع المشاركين عليها ميدانيا،أو استقطاب الخبراء من تلك الدول للمشاركة في إعداد القادة.
5- إجراء دراسات أخرى مشابهة على مجتمعات أخرى اكبر، واستخدام أدوات قياس أخرى للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجتمعات أخرى.

المراجع

أ. المراجع العربية

أبو طاحون، أمل لطفي(2012).**القيادة التربوية الفاعلة**، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الأغبري، عبد الصمد(2000).**الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط1،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

باكير، مي عادل، والسعود، راتب سلامة.(2011). مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها،**مجلة دراسات، الجامعة الاردنية**، مجلد(38) العدد(3)، ص965-ص983 عمان، الاردن.

بطاح، أحمد، والطعاني، حسن.(2016).**الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، دار الفكر، عمان، الأردن.

الجبوري، عبد الكريم راضي (2000) **المدير الناجح و التخطيط الإداري الفعال**، ط4،دار و مكتبة الهلال، بيروت، لبنان.

حمادات، محمد حسن محمد(2006).**القيادة التربوية في القرن الجديد**، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.

ديوي، جون (1978) **المدرسة والمجتمع**، ترجمة أحمد حسن الرحيم، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان.

رواشدة، صالح(2002).**الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

السعود، حسني محمد(2007).**تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع و توقعات الإشراف التربوي المعاصرة**، ط1، دار جليس الزمان، الأردن

السعود، راتب، والعساف، ليلى.(2008).مصادر سلطة مديري المدارس الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس، **مجلة**

دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (35) العدد (2) ص 334- 359 عمان، الأردن.

سلامة، ياسر خالد(2003).**الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.

الشريدة، هيام(2004).الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام.**مجلة اتحاد الجامعات العربية**، المجلد2، العدد(43)، 227-270.

الصليبي، محمود عيد المسلم(2008).**الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**، دار الحامد، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(2006).**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط4، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العابد، كفاح(2010).**اثر النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية تربية جرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، اربد، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر(2001).**الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، جامعة القدس، عمان، الأردن.

العبادلة، عبد الرحمن(2003).**الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة الإدارية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبوي، زيد منير(2007).**القيادة ودورها في العملية الإدارية**، ط1، دار البداية، عمان، الأردن.

العمايرة، محمد حسن(1999).**مبادئ الإدارة المدرسية**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.

العنزي، احمد(2002).**النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

فرنش، وند جونير، سيسل بيل(2000).**تطوير المنظمات، تداخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، كتاب مترجم، احمد الهندي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، .

القريوتي، محمد قاسم(2008).**نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القضاة، احمد عواد مفلح(2005).**أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

كوفي، ستيفن (2012) **القيادة المرتكزة على مبادئ**، مكتبة جرير، السعودية

مرسي، نبيل محمد(2006).**المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)**، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر.

المشاقبة، نوال عوض(2010).**الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005) **الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي و العشرين**، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر.

مهدي، عباس عبد(2003).أنموذج القيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، المجلد، 19، العدد(1)، ص142-167.

النمري، ديانا(2008).**نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النوباني، مصطفى طه(2003).**العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

النيرب، احمد(2004).**الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين.

وينجفليد، بيري، بارب، جانيس(2003). **كيف تحتفظ بموظيفك المتميزين؟**، كتاب مترجم، العامري، خالد، ط1، دار الفاروق، القاهرة، مصر.

ب. المراجع الأجنبية:

Fisher, W. (2003**).** Effects of principal leadership style on school climate and student achievement in selected Idaho schools. **Dissertation Abstract International**, 64 (05), 1745.

French, J & Raven, B. (1960),Five Bases of Power An Empirical Investigation, **Journal of Applied Psychology** ,vol.76 (1)pp.106-114.fulmer.

Gordon,T, (1989). **Discipline that works: Promoting self- discipline in children**. New York: Random House

Hawamdeh, B A , (2013) **Teacher power bases as perceived by secondary (high) school students** Eroupean Scientific Journal, g(4) p63-72 a field study at Jerash city , Jordan.

Johnson,P,E.,& Short,P,M.,(1998).principals leader power,teacher empowerment, teacher complication and conflict,**educational management & administration**,vol.26(2),pp.147-159.

Larrivee, B, (2004) **Authentic Classroom Management: Creating a Learning Community and Building Reflective Practice** (2nd Edition) , California university.

Pedraja, R, Rodriguez, P,Barredo, O,Sagredo, N, & Segovia, L. (2009). leadership styles and results of education quality measurement system.**ingeniare,**17(1),21-26.

Rahim, M.A. & Afza, M.(1992).Leader Power, Commitment, Satisfacation, Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S.Accountants , **The Journal of Social Psychology** , 133 (5) , 495-616.

Roth, B. (2002). The effect of principal's leadership style on school council members' perceptions of empowerment ***Dissertation Abstract. International,*** *63*(04), 1216.

Thompson , J,T,(2000). **leadership and Influence of University Department chairs**: A Comparison of Department Members and chairs perception , DAL- A60 p 3291

الملاحق

الملحق(أ)

الاستبانات بصورتها الاولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل المعلم المحترم/الزميلة المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة ونظرا لكونكم من العاملين في مجال التعليم وعلى تفاعل واتصال مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم،ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة، يرجى التفضل بتعبئة الإستبانتين المرفقتين وهما:

1.إستبانة مصادر سلطة مدير المدرسة.

2.إستبانة الأنماط القيادية لمدير المدرسة.

وذلك بعد قراءة الإستبانة بدقة وتمعن،ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق بإستبانتي مصادر سلطة مدير المدرسة والأنماط القيادية له،وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم علما بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية

* **الجنس:**
* **الخبرة:**
* **المؤهل العلمي:**
* **المديرية التابع لها المعلم/ المعلمة:**

ولكم منا جزيل الشكر التقدير على حسن التعاون والاهتمام

الباحثة:إيمان سليم محمد القضاة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الثاني:مصادر سلطة مديري المدارس

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المصدر الأول: سلطة المكافأة						
1.	يوفر مدير المدرسة فرص التطوير المهني للمعلمين.					
2.	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي ابذلها عند تقييمي.					
3.	يكافئ مدير المدرسة أصحاب الإنجاز المتميز.					
4.	يشركني مدير المدرسة في تدريب المعلمين.					
5.	يعمل مدير المدرسة على تحسين سجل أدائي إذا قمت بأداء عملي بإتقان.					
المصدر الثاني: سلطة الإجبار أو الإكراه						
6.	يتخذ المدير الإجراءات العقابية بحقي في حال تأخرت عن العمل.					
7.	يتخذ مديري إجراءات ضبطية بحقي عند ارتكابي لمخالفة.					
8.	يوقع مديري عقوبة تأديبية بحقي إذا أخفقت في أداء واجباتي.					
9.	ينسب مديري بالحسم من راتبي إذا كان أدائي اقل من المستوى المحدد.					
10.	يقيمني مديري بمستوى ضعيف إذا كان أدائي ضعيفا.					

المصدر الثالث: سلطة القانون – الشرعية						
.11	أنفذ تعليمات مديري بوصفه رئيسي المباشر في العمل.					
.12	يلزمني مديري بصفته الوظيفية بدعم قراراته.					
.13	يحدد مديري ما يجب أن أقوم به في العمل.					
.14	يحق لمديري بصفته الوظيفية الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعملي.					
.15	يتوقع مديري مني التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل.					
.16	يتوقع مديري مني تنفيذ تعليماته.					
المصدر الرابع:سلطة المرجعية						
.17	يمتلك مديري شخصية محببة ومؤثرة.					
.18	يعجبني أسلوب مديري في التعامل مع الجميع بعدالة.					
.19	يحب المعلمون خصال المدير الشخصية					
.20	أطور علاقات زمالة مع مديري					
.21	ارغب أن أكون مشابها لمديري					
.22	استمتع في التعامل مع مديري					
المصدر الخامس: سلطة الخبرة – الفنية						
.23	لدى مديري المعرفة اللازمة في حل المشكلات في العمل.					
.24	لدى مديري الخبرات اللازمة لأداء العمل.					

.25	أقوم بتنفيذ توجيهات مديري في العمل لامتلاكه الخبرة العالية.					
-26	يمتلك مديري التدريب العملي المتخصص في مجال عمله.					
-27	يتمتع مديري بخبرة مهنية متميزة يمكن الاعتماد عليها في انجاز مهماتي.					
-28	يمثل مديري مصدر خبرة اعتمد عليه في حل المشكلات.					

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الثالث من الاستبانة:الأنماط القيادية لمديري المدارس يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
النمط الأوتوقراطي:						
1.	يضع مديري ضوابط تحد من حديثي مع زملائي أثناء العمل.					
2.	يطلب مني المدير انجاز المهمات التي يكلفني بها فقط.					
3.	يتصرف المدير دون مشاورة العاملين في المدرسة.					
4.	يتخذ المدير القرارات دون الأخذ برأي العاملين.					
5.	يضع المدير معايير الأداء حسب رغبته للتعرف إلى مستوى أداء العاملين.					
6.	يتقيد المدير بحرفية النصوص القانونية.					
7.	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.					
8.	يصر المدير على تنفيذ آراءه أثناء تطبيق القرارات.					
9.	يعتمد المدير على بعض العاملين لانجاز أعماله الخاصة.					
10.	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها.					
11.	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون.					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
12.	يعد المدير مناقشة شؤون المدرسة مضيعة للوقت.					
2- النمط الديمقراطي:						
13.	يقيم المدير علاقة اجتماعية مع العاملين.					
14.	يعطي المدير العاملين فرص التعبير عن آراءهم.					
15.	يصغي المدير لشرح المعلم عن مدى تقدمه في الانجاز.					
16.	يقدر المدير عمل المعلم الجيد فيستمع إلى رأيه المتعلق بسجل أداءه.					
17.	يهتم المدير باقتراحات العاملين للعمل على تطبيقها.					
18.	يعلن المدير للجميع التغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.					
19.	ينشر المدير بيئة عمل مناسبة للعمل الديمقراطي.					
20.	يتوقع الجميع ردود فعل المدير في القضايا المختلفة.					
21.	يوزع المدير على الجميع الأعمال الواجب انجازها بعد مناقشتها.					
22.	يوصي المدير بتحفيز المعلم المتميز في انجازه.					
23.	يتابع المدير صناعة القرارات بفعالية.					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
24.	يعطي المدير العاملين فرص تمثل ادوار قيادية.					
3- النمط المتسيب:						
25.	يجري المدير التغيير لإرضاء العاملين.					
26.	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات للعاملين.					
27.	يواجه المدير مشكلة في تنظيم الوقت في خططه اليومية.					
28.	يتخذ المدير قراراته بناء على معلومات غير كافية.					
29.	يغادر المدير كثيرا لتلبية طلباته الخاصة.					
30.	يستثني المدير المراجعين من جدوله اليومي.					
31.	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم.					
32.	يخصص المدير وقتا غير كاف لحل المشكلات.					
33.	يجتهد العاملون في المدرسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من المدير.					
34.	يتجنب المدير تطوير العاملين مهنيا.					
35.	يخصص المدير وقتا غير كاف لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين.					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
36.	تتسم اجتماعات المدير بالعاملين بالارتجال والعفوية.					
37.	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.					
38.	يصدر المدير أوامره عن طريق الآخرين.					

الملحق(ب)
أسماء السادة المحكمين

أسماء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
-1	أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
-2	أ.د احمد بطاح	أستاذ	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
-3	أ.د نضال الحوامدة	أستاذ	جامعة مؤتة	إدارة عامة
-4	أ.د انمار الكيلاني	أستاذ	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
-5	أ.د خالد السرحان	أستاذ	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
-6	أ.د عاطف بن طريف	أستاذ	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
-7	د.خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
-8	د.نايل الرشايدة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
-9	د.محمد القضاة	أستاذ مساعد	جامعة الطفيلة التقنية	قياس وتقويم
-10	د.احمد الثوابية	أستاذ مشارك	جامعة الطفيلة التقنية	قياس وتقويم

الملحق(ج)

الاستبانات بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل المعلم المحترم/الزميلة المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة ونظرا لكونكم من العاملين في مجال التعليم وعلى تفاعل واتصال مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم،ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة، يرجى التفضل بتعبئة الإستبانتين المرفقتين وهما:

1.إستبانة مصادر سلطة مدير المدرسة.

2.إستبانة الأنماط القيادية لمدير المدرسة.

وذلك بعد قراءة الإستبانة بدقة وتمعن،ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق بإستبانتي مصادر سلطة مدير المدرسة والأنماط القيادية له،وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم علما بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية

* **الجنس:** **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

* **الخبرة:** ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 – أقل من 10 سنوات** ☐ **من 10 سنوات فأكثر**

* **المؤهل العلمي:** ☐ **بكالوريوس** ☐ **بكالوريوس + دبلوم عالٍ** ☐ **دراسات عليا**

* **المديرية التابع لها المعلم/ المعلمة:** ☐

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الثاني:مصادر سلطة مديري المدارس

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المصدر الأول: سلطة المكافأة						
1.	يوفر مدير المدرسة فرص التطوير المهني للمعلمين.					
2.	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي ابذلها عند تقييمي.					
3.	يكافئ مدير المدرسة أصحاب الإنجاز المتميز.					
4.	يشركني مدير المدرسة في تدريب المعلمين.					
5.	يعمل مدير المدرسة على تحسين سجل أدائي إذا قمت بأداء عملي بإتقان.					
المصدر الثاني: سلطة الإجبار أو الإكراه						
6.	يتخذ المدير الإجراءات العقابية بحقي في حال تأخرت عن العمل.					
7.	يتخذ مديري إجراءات ضبطية بحقي عند ارتكابي لمخالفة.					
8.	يوقع مديري عقوبة تأديبية بحقي إذا أخفقت في أداء واجباتي.					
9.	ينسب مديري بالحسم من راتبي إذا كان أدائي اقل من المستوى المحدد.					
10.	يقيمني مديري بمستوى ضعيف إذا كان أدائي ضعيفا.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المصدر الثالث: سلطة القانون – الشرعية						
11.	أنفذ تعليمات مديري بوصفه رئيسي المباشر في العمل.					
12.	يلزمني مديري بصفته الوظيفية بدعم قراراته.					
13.	يحدد مديري ما يجب أن أقوم به في العمل.					
14.	يحق لمديري بصفته الوظيفية الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعملي.					
15.	يتوقع مديري مني التعاون في الأمور المتعلقة بالعمل.					
16.	يتوقع مديري مني تنفيذ تعليماته.					
المصدر الرابع:سلطة المرجعية						
17.	يمتلك مديري شخصية محببة ومؤثرة.					
18.	يعجبني أسلوب مديري في التعامل مع الجميع بعدالة.					
19.	يحب المعلمون خصال المدير الشخصية					
20.	أطور علاقات زمالة مع مديري					
21.	ارغب أن أكون مشابها لمديري					
22.	استمتع في التعامل مع مديري					
المصدر الخامس: سلطة الخبرة – الفنية						
23.	لدى مديري المعرفة اللازمة في حل المشكلات في العمل.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.24	لدى مديري الخبرات اللازمة لأداء العمل.					
.25	أقوم بتنفيذ توجيهات مديري في العمل لامتلاكه الخبرة العالية.					
26-	يمتلك مديري التدريب العملي المتخصص في مجال عمله.					
27-	يتمتع مديري بخبرة مهنية متميزة يمكن الاعتماد عليها في انجاز مهماتي.					
28-	يمثل مديري مصدر خبرة اعتمد عليه في حل المشكلات.					

الجزء الثالث: الأنماط القيادية لمدير المدرسة

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
النمط الأوتوقراطي:						
1	يضع مديري ضوابط تحد من تواصلي مع زملائي أثناء العمل.					
2	يطلب مني المدير انجاز المهمات التي يكلفني بها فقط.					
3	يتصرف المدير دون مشاورة العاملين في المدرسة.					
4	يتخذ المدير القرارات دون الأخذ برأي العاملين.					
5	يضع المدير معايير الأداء في العمل حسب رغبته للتعرف إلى مستوى أداء العاملين.					
6	يتقيد المدير بحرفية النصوص القانونية.					
7	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.					
8	يصر المدير على تنفيذ آراءه أثناء تطبيق القرارات.					
9	يعتمد المدير على بعض العاملين لانجاز أعماله الخاصة.					
10	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون الإسهام في وضعها.					
11	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
12	يفرض المدير قراراته على منتسبي المدرسة.					
13	يشدد المدير على دوام العاملين.					
14	يعتبر المدير مناقشة شؤون المدرسة مضيعة للوقت.					
النمط الديمقراطي:						
15	يقيم المدير علاقات اجتماعية مع العاملين.					
16	يعطي المدير العاملين فرص التعبير عن آراءهم.					
17	يصغي المدير لشرح المعلم عن مدى تقدمه في الانجاز.					
18	يقدر المدير عمل المعلم الجيد فيستمع إلى رأيه المتعلق بسجل أداءه.					
19	يهتم المدير باقتراحات العاملين للعمل على تطبيقها.					
20	يعلن المدير للجميع التغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.					
21	ينشر المدير بيئة عمل مناسبة للعمل الديمقراطي.					
22	يتوقع الجميع ردود فعل المدير في القضايا المختلفة.					
23	يوزع المدير على الجميع الأعمال الواجب انجازها بعد مناقشتها.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
24	يوصي المدير بتحفيز المعلم المتميز في انجازه.					
25	يتابع المدير صناعة القرارات بفعالية.					
26	يقيم المدير مقدرات العاملين بموضوعية.					
27	يعطي المدير العاملين فرص تمثل ادوار قيادية.					
28	يوفق المدير بين متطلبات المدرسة وحاجات العاملين.					
النمط الترسلي:						
29	يجري المدير التغيير لإرضاء العاملين.					
30	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات للعاملين.					
31	يتخذ المدير قراراته بناء على معلومات غير كافية.					
32	يغادر المدير عمله لتلبية مصالحه الخاصة.					
33	يستثني المدير المراجعين من جدوله اليومي.					
34	يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم.					
35	يخصص المدير وقتا غير كاف لحل المشكلات.					
36	يجتهد العاملون في المدرسة لتحقيق الأهداف دون توجيه من المدير.					

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
37	لا يخصص المدير وقتا كافيا لمناقشة القضايا التربوية مع المعلمين.					
38	يتجنب المدير تقديم رأيه في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.					
39	تتسم اجتماعات المدير بالعاملين بالارتجال والعفوية.					
40	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.					
41	يصدر المدير أوامره عن طريق الآخرين.					
42	يواجه المدير مشكلة في تنظيم الوقت في خططه اليومية.					

الملحق(د)

كتب تسهيل المهمة



MU'TAH UNIVERSITY

جامعة مؤتة

Ref. :

Date :

الرقم : ٢٥/١٣٥/ ٢١٧٤

التاريخ : ١٦/ رجب/١٤٣٧هـ

الموافق : ٢٤/ ٤/ ٢٠١٦م

الدكتورة مديرة التربية والتعليم لقصبة الكرك المحترمة

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إيمان سليم القضاة، التي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلي بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo



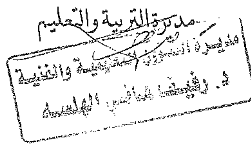
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ....

مديري ومديرات المدارس الحكومية

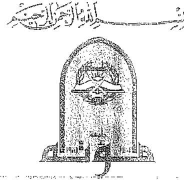
الموضوع / البحث التربوي

أرجو تسهيل مهمة الطالبة إيمان سليم القضاة والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة ب" مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في في محافظة وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. راجيا تقديم المساعدة الممكنة لها.



نسخة/مديرة الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ر.ق الإشراف والتدريب

MU'TAH UNIVERSITY



جامعة مؤتة

Ref. :

Date :

الرقم : ٢٥/١٣٥/ ٢١٧٣

التاريخ : ١٦/رجب/١٤٣٧هـ

الموافق : ٢٤/٤/٢٠١٦م

الدكتور مدير التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إيمان سليم القضاة، التي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

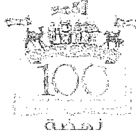
نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

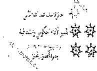
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم




وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي



الرقم:- م / ج / ٧ / ١٣ / ٢١١٠

التاريخ:- ٥ / ٨ / ١٤٣٧

الموافق:- ١٢ / ٥ / ٢٠١٦

مديري / مديرات المدارس الثانوية

الموضوع /البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

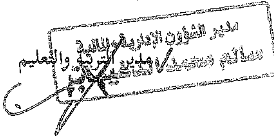
ستقوم الباحثة " إيمان سليم القضاة " بإجراء دراسة عنوانها

" مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين "

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير / الإدارة التربوية / جامعة مؤتة ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينة من المعلمين في مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الباحثة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،



مدير التربية والتعليم

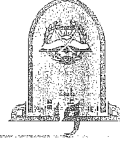
نسخه / مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخه / ر.ق الإشراف التربوي .

نسخه / ر.ق الرقابة الداخلية

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY



جامعة مؤتة

Ref. :

Date :

الرقم : ٢٥/١٣٥/ ٢١٧٦

التاريخ : ١٦/رجب/١٤٣٧هـ

الموافق : ٢٣/٤/٢٠١٦م

السيدة مديرة التربية والتعليم لمنطقة القصر المحترمة

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إيمان سليم القضاة، التي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلي بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

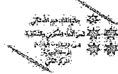
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصر





الرقم القصر/ ١٢٢/٧/١٢

التاريخ

الموافق ١٧/١٠/٢٠١٦م

مديرو/مديرات المدارس الثانوية

الموضوع :البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة مؤتة ٢١٧٦/٢٥/١٣٥ تاريخ ٢٠١٦/٤/٢٤ أرجو العمل على تسهيل مهمة الطالبة ايمان سليم القضاة التي تدرس في الجامعة ببرنامج ماجستير الادارة التربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ :" **مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

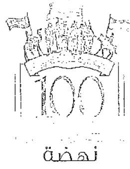
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
أروى عبدالله الضمور

نسخة/ م .ش التعليمية والفنية
نسخة / للملف العام
نسخة /ر. ق الاشراف





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الجنوبية

الرقم
التاريخ ١٤٣٧/٧/١٩ هـ
الموافق ٢٠١٦/٤/٢٦ م

السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع :الطالبة ايمان سليم القضاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لكتاب رئيس جامعة مؤته رقم ٢١٧٥/٣٢/١٢٥ تاريخ ٢٠١٦/٤/٢٤م

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه بالحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها الموسومة بمصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالانماط القيادية من وجهة نظر المعلمين وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

MU'TAH UNIVERSITY



جامعة مؤتة

Ref. :

Date :

الرقم : ١٣٥/٢٥/ ٢١٧٤

التاريخ : ١٦/رجب/١٤٣٧هـ

الموافق : ٢٣/٤/٢٠١٦م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة إيمان سليم القضاة، التي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "**مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين**"، من المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم: إيمان سليم القضاة

التخصص: ماجستير الإدارة التربوية

الكلية: العلوم التربوية

السنة: 2017

هاتف رقم: 0799022126